

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

دور بيئة العمل في الإبداع الإداري في
الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

كرم ماجد سيد صلاح الدين

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1439هـ / 2018م

دور بيئة العمل في الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

إعداد:

كرم ماجد سيد صلاح الدين

بكالوريوس علم الحاسوب - جامعة القدس ، فلسطين

المشرف: د. احمد حرز الله

قُدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

التنمية المستدامة - مسار بناء المؤسسات والتنمية البشرية

معهد التنمية المستدامة / جامعة القدس

1439هـ / 2018م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

دور بيئة العمل في الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

اسم الطالب: كرم ماجد سيد صلاح الدين

الرقم الجامعي: 21320020

المشرف: د. احمد حرز الله

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 30 / 04 / 2018م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم

وتواقيعهم:

- | | | |
|---------|-------|---|
| التوقيع | | 1. رئيس لجنة المناقشة: د. أحمد حرز الله |
| التوقيع | | 2. ممتحناً داخلياً: د. إبراهيم عوض |
| التوقيع | | 3. ممتحناً خارجياً: د. نضال درويش |

القدس - فلسطين

1439هـ - 2018م

الإهداء

إلى والديّ العزيزين، أمدّ الله في عمرهما

إلى أرواح شهدائنا الأبرار

إلى القابعين خلف قضبان الاسر و اخص بالذكر القائد مروان البرغوثي ابو القسام

أهدي هذا الجهد المتواضع

كرم ماجد صلاح الدين

إقرار

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأية جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

كرم ماجد صلاح الدين

التاريخ: 2018/5/4

شكر وعرافان

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني ويسر أمري وسهل طريقي، والصلاة والسلام على خير الأنام سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والوفاء إلى الدكتور الفاضل احمد حرز الله المشرف على هذه الدراسة، لما بذله من جهد وأبداه من ملاحظات أفادتني وساعدتني في إنجازها.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة معهد التنمية الريفية المستدامة في جامعة القدس على مساعدتهم وتوجيههم لطلبتهم.

وأتوجه بالشكر إلى أخواني الموظفين في الجهاز الفلسطيني للإحصاء المركزي لمساعدتي في جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة.

قائمة المحتويات

أ	إقرار
ب	شكر وعرافان
ك	الملخص
1	الفصل الأول
1	الإطار العام للدراسة
2	الفصل الأول: خلفيّة الدراسة
2	1.1 المقدمة
4	2.1 مشكلة الدراسة :
5	3.1 مبررات الدراسة:
5	4.1 أهميّة الدراسة :
6	5.1 أهداف الدراسة:
7	6.1 نموذج الدراسة :
7	7.1 أسئلة الدراسة
8	8.1 فرضيات الدراسة :
8	9.1 محددات الدراسة:
9	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
10	1.2 الإطار النظري
10	1.1.2 مقدّمة
10	2.1.2 مفهوم البيئة:
11	3.1.2 مفهوم بيئة العمل:
14	4.1.2 ظروف ومناخ بيئة العمل:
14	1.4.1.2 البناء غير الصّحي:

15	2.4.1.2 الإضاءة:
15	3.4.1.2 الحرارة:
16	4.4.1.2 الضوضاء:
16	5.4.1.2 التدخين:
16	6.4.1.2 النظافة:
16	7.4.1.2 عدم كفاية أعمال الصيانة:
17	8.4.1.2 عدم كفاية فترات الراحة ومدتها للعاملين:
17	5.1.2 مفهوم بيئة العمل الداخليّة:
18	6.1.2 عناصر بيئة العمل الداخلية:
18	1.6.1.2 الحوافز المادية والمعنوية:
20	2.6.1.2 الهيكل التنظيمي:
22	3.6.1.2 ظروف وطبيعة العمل:
24	4.6.1.2 اللوائح والأنظمة:
25	5.6.1.2 المشاركة في صنع القرار:
27	2.2 الإبداع الإداري:
27	1.2.2 تمهيد:
27	2.2.2 مفهوم الإبداع:
27	1.2.2.2 الإبداع لغة:
28	2.2.2.2 أما الإبداع اصطلاحاً:
29	3.2.2 الفرق بين الإبداع والابتكار:
30	4.2.2 دوافع الإبداع:
31	5.2.2 نظريات الإبداع:
35	6.2.2 دوافع الإبداع داخل المنظمة:
35	7.2.2 مستويات الإبداع:
37	8.2.2 مبادئ الإبداع:
38	9.2.2 أنواع الإبداع:

38	10.2.2 الإبداع الإداري
38	1.10.2.2 مفهوم الإبداع الإداري:
40	2.10.2.2 أنواع الإبداع الإداري:
40	3.10.2.2 أهمية الإبداع الإداري في المنظمة:
41	11.2.2 طرق فحص الإبداع ودراسته في المنظمة.
42	12.2.2 عناصر الإبداع الإداري:
42	1.12.2.2 الطلاقة:
43	2.12.2.2 الأصالة:
44	3.12.2.2 المرونة:
44	4.12.2.2 الحساسية للمشكلات:
45	5.12.2.2 القدرة على التحليل:
45	13.2.2 معايير الإبداع:
47	3.2 الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني
47	1.3.2 مقدمة
49	2.3.2 الإطار القانوني للجهاز:
49	3.3.2 فلسفة الجهاز كمحصل للمعلومات وناسر لها
51	4.2 الدراسات السابقة
51	1.4.2 الدراسات العربية
56	2.4.2 دراسات أجنبية
58	3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة:
59	4.4.2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
61	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
61	3.1 منهج الدراسة
61	2.3 عينة الدراسة
63	3.3 صدق الأداة
64	3.4 ثبات الدراسة

3.5	إجراءات الدراسة.....	65
3.6	المعالجة الإحصائية.....	65
الفصل الرابع: نتائج الدراسة		
4.1	تمهيد.....	67
4.2	نتائج أسئلة الدراسة:.....	67
4.2.1	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ؟	67
4.2.2	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ؟	75
4.2.3	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري للعاملين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟	83
4.2.4	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل يختلف واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني حسب متغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية ؟	84
الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات		
5.1	الاستنتاجات :	123
5.2	التوصيات :	124
	المواقع الالكترونية :	132
	الملاحق	133

فهرس الجداول

- جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة..... 62
- جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني 63
- جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني 64
- جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني 68
- جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الحوافز 70
- جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الهيكل التنظيمي 70
- جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال ظروف وطبيعة العمل 71
- جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال اللوائح والأنظمة 72
- جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المشاركة في صنع القرار 73
- جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني 75
- جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الطلاقة 76
- جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الاصاله 77

- جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المرونة 78
- جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الحساسية للمشكلات 79
- جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال القدرة على التحليل 80
- جدول (13.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري للعاملين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني 83
- جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير العمر 86
- جدول (16.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير العمر 87
- الجدول (17.4-أ): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر 88
- الجدول (17.4-ب): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر 89
- الجدول (18.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير المؤهل العلمي 92
- جدول (19.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير المؤهل العلمي 92
- جدول (20.4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير نوع الوظيفة 93
- جدول (20.4-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير نوع الوظيفة 94
- جدول (21.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير نوع الوظيفة 95

- جدول (22.4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير سنوات الخبرة..... 96
- جدول (22.4-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير سنوات الخبرة..... 97
- جدول (23.4): المنتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير سنوات الخبرة..... 99
- جدول (24.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير الدرجة الوظيفية..... 99
- جدول(25.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير الدرجة الوظيفية..... 100
- الجدول (26.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية..... 101
- جدول (27.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني حسب متغير الجنس..... 105
- جدول (28.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير العمر..... 109
- جدول(29.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير العمر..... 108
- الجدول (30.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر..... 109
- جدول (31.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير المؤهل العلمي..... 110
- جدول(32.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير المؤهل العلمي..... 111
- جدول (33.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير نوع الوظيفة..... 112

- جدول(34.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير نوع الوظيفة..... 114
- جدول (35.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير سنوات الخبرة 115
- جدول(36.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير سنوات الخبرة 116
- جدول (37.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير الدرجة الوظيفية 117
- جدول(38.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير الدرجة الوظيفية 118
- الجدول (39.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية 119

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور بيئة العمل في تعزيز الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ، وذلك من خلال التعرف على واقع بيئة العمل ومستوى الإبداع الإداري في الجهاز ، وإن كانت المتغيرات الديموغرافية لها تأثير مباشر عليهما بالإيجاب أو السلب .

ولتحقيق الهدف من هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي، وتم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات ، ثم توزيعها على عينة الدراسة، وتم تحليل (190) استبانة وذلك بنسبة (89%) من حجم عينة الدراسة الأصلي باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي، ومراجعة الأدبيات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة .

وكان من أهم نتائج التي توصل إليها الباحث من الدراسة: أن مساهمة بيئة العمل في تطوير قدرات العاملين ومهاراتهم لدى الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني عبر التواصل مع الآخرين واقتراح الحلول في مجال العمل؛ لا ترتقي للمستوى المطلوب منها .

كما أظهرت النتائج أيضا أن مساهمة بيئة العمل في تطوير قدرات العاملين على النقاش والحوار والتفاوض؛ ليست بالقوية ولا ترتقي أيضا للمستوى المطلوب .

كما كان من بين النتائج التي توصلت لها الدراسة : أن بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، لم تساهم بالشكل المطلوب في تعزيز المرونة في السلوك لدى الموظفين مثل (تغيير الموقف، ورؤية الأمور من زوايا مختلفة، وإحداث تغييرات في أساليب العمل، وخلق أفكار جديدة) .

وبناءً على النتائج السابقة، خرجت الدراسة بعدة توصيات منها: الاهتمام بالمبادرات الجديدة للموظفين وأفكارهم والأخذ بها وتنميتها، والعمل على بناء هيكل تنظيمي شامل يمتاز بالسهولة ووضوح المستويات ، ويحدد الواجبات والمسؤوليات بالجهاز، وأن يتم منح الحوافز - مادية أو معنوية -

للمبدعين ، ويتم الأخذ بتقييم الأداء أيضا في منح الحوافز، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأمر عملهم والأخذ بملاحظاتهم بذلك .

The role of work environment in administrative innovation in The Palestinian Central Bureau of Statistics

Prepared by: Karam Majed Saed Salaheddin

Supervised by: Dr. Ahmad Hirzallah

Abstract

This study has aimed at identifying the role of workplace environment in promoting administrative innovation within the Palestinian Central Bureau of Statistics (PCBS) through exploring the workplace environment and innovation level, and to measure whether demographic changes have a direct impact on it.

To achieve the goal of the study, it has adopted the descriptive methodology using an analytical style. The questionnaire has been designed as a tool for collecting data and then distributing it among the study sample; accordingly, 190 questionnaires (89% of the sample) have been analyzed using SPSS application, and previous related studies have been reviewed as well.

Main conclusion of the study: Impact of workplace environment on the development of employees' capacities and skills within PCBS, through communicating with others and proposing solutions for work problems, was below the desired level.

Conclusions have also showed that workplace didn't provide a sufficient environment that would effectively contribute to the development of employees' capacities and skill in discussion, dialogue and negotiation aspects, and thus it was below the level.

Other conclusions have showed also that: workplace environment with PCBS couldn't provide the desired level of promoting behavioral flexibility among employees (changing attitudes, handling issues from different perspective, effecting changes in work styles, proposing new thoughts).

In light of the above-mentioned conclusions, the study recommends the following: more attention should be paid to the new initiatives proposed by employees and should be taken

into account and sustained; developing an inclusive, simplified and clear organizational structure that can articulate duties and responsibilities of staff; offering incentives, both financial and moral, to innovative employees, taking their performance level into consideration; allowing employees the opportunity to engage in the decision-making process in relation to their functions and take their feedback and notes into account.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

خلفية الدراسة

1.1 المقدمة

مما لا شك فيه أن من أهم متطلبات التطور في المنظمات الناجحة امتلاك رؤية مستقبلية وطموحة بعيدة المدى ، بالإضافة إلى الكفاءة والفاعلية ، وأن تكون منظمة مبدعة وخلاقة للأفكار والأداء.

لقد أصبح الإبداع الإداري من أهم أساسيات التنمية والتطوير للمؤسسات، حيث أن للإبداع الإداري دور هام في بقاء المؤسسة وتطورها، فالمؤسسة التي لا تسعى إلى الإبداع والتطور في عملها يكون مصيرها التلاشي، ومن ثمّ الزوال، فالإبداع الإداري يساعد المؤسسات على التكيف مع التغييرات المتعددة، وبالتالي مواجهة التحديات، والصعوبات بأغلب أنواعها، وخاصة في الوضع السياسي القائم في دولة فلسطين. فكما ذكرنا عبدالحليم وعباينة "إنّ الظروف المتغيرة التي تعيشها مؤسساتنا اليوم، سواء أكانت ظروفًا سياسية، أو ثقافية، أو اجتماعية، أو اقتصادية تحتم عليها الاستجابة للمتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها واستمرارها، سواء ما يتعلق منها بالثورة التكنولوجية، وما تستلزمه من تغييرات في هيكلها وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية، أو ما يتعلق منها

بمنظومة القوانين، وما تحقّقه من شفافية ووضوح " (عبد الحليم، عباينة، 2005 ، ص62).

ومما لاشك فيه بأن الإبداع موضوع هام في مساعدة أصحاب القرار على مواجهة الصعوبات كافة التي تواجههم في مجال عملهم، حيث إن الإبداع أداة ومهارة هامة، تمكّن المدير من مواجهة التحديات المختلفة وإدارة الأزمات وتحويلها إلى فرص، وهو يعظم منفعة الموارد البسيطة المتاحة للمدير، فالقدرة على الإبداع من أهم المتطلبات الواجب توافرها فيمن يتحمل مسؤولية القيام بالعمل الإداري (أيوب، 2000، ص2).

يتزايد في الوقت الحاضر الاهتمام من قبل المنظمات بموضوع بيئة العمل؛ لأنها أصبحت تدرك أنّ فهم بيئة العمل الداخليّة في المنظمة هو الأسلوب الأمثل للتعرف على المؤشرات ذات الأثر المباشر في العنصر البشري داخل المنظمة، وهو الدافع الرئيسي لأداء العاملين، والطريقة الأمثل لترغيب العاملين في العمل من خلال تلبية حاجات العاملين النفسيّة، والماديّة، والاجتماعيّة حيث أنّ بيئة العمل التنظيميّة الواجب توافرها، لتعزيز الإبداع البشري، يجب أن تتضمّن جميع العوامل التي يودّي التغيّر في خصائصها إلى التأثير على التنظيم، إذ أنّ العنصر البشري، أحد العناصر التي يودّي التغيّر في خصائصه، وقدراته، ومهارته، وثقافته إلى التأثير على التنظيم بشكلٍ عام، وأهم يؤثر فيه الحوافز المادية والمعنوية، والسياسات الإدارية الجيدة، والقيادة الإدارية الفعّالة، وكذلك المناخ التنظيمي القادر على تحقيق أهداف الأفراد العاملين فيها (السالم، 2002، ص25).

وبناءً عليه أنَّ الإبداع يعد من الرِّكائز الأساسيّة للمنظمة، وذلك لأنَّه يعزِّز قوة هذه المنظمة وتميزها عن المنظمات الأخرى، وهذا يتطلَّب بيئة عمل مناسبة في المنظمة؛ لإبراز القدرات الإبداعية للأفراد العاملين فيها، والعمل على توظيفها بأفضل ما يكون، وفي هذه الدراسة نتوقف على بيئة العمل، وأبعادها، والعلاقة مع الإبداع الإداري للاطلاع على واقع الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، والعمل على محاولة التغيير والتَّحسين، من خلال النتائج التي تتوصل إليها هذه الدراسة.

2.1 مشكلة الدراسة :

هنالك حاجة ماسّة، ومطلب رئيسي للإبداع في المنظمات التي تسعى إلى التميُّز بالأداء والمحافظة على استمراريتها، وذلك يتطلَّب من الإدارة العليا وأصحاب القرار في المنظمة أن يتبنوا سياسات واستراتيجيات تتكيَّف مع التَّحديات التي تواجه المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الأمثل، وخلق فرص للإبداع، والتَّحديث والتَّجديد في أساليب العمل في المنظمة، وهذا يتطلَّب الآليّة المناسبة لخلق الإبداع لدى الأفراد فيها.

إنَّ اختيار الأفراد العاملين أصحاب الخبرات المتميِّزة في العمل لا يكفي لإتمام العمل على أكمل وجه، حيث أنَّ هناك عامل آخر على المنظمة العمل لأجله والسَّعي لتوفيره، وهو الاهتمام بالعاملين في المنظمة، وذلك بالتفاعل بين العاملين، ووجود تجانس في الرأْي بين الإدارة و هؤلاء الأفراد ، والعمل على تسهيل وتبسيط طرق العمل في

المنظمة، وذلك لتحقيق مصلحة المنظمة والفرد جنبًا إلى جنب بالتوازي ، من أجل إيجاد بيئة عمل محفزة للإبداع بشكل كبير.

ومن هنا تتلخص مشكلة الدراسة بالإجابة على السؤال الآتي:

ما هو دور بيئة العمل في التأثير على الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟

3.1 مبررات الدراسة:

هنالك عدة مبررات للدراسة واهمها :

* ارتفاع وتيرة الاهتمام بالموارد البشري في المنظمات المعاصرة.

* الرغبة كباحث للتعمق في هذا الموضوع لتقديم توصيات للجهاز المركزي للإحصاء

الفلسطيني للتركيز على هذا الموضوع.

* ندرة الدراسات السابقة في هذا الموضوع حيث تم دراسة الموضوع في عدة أبحاث ولم

يتم تطبيقها .

4.1 أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع الذي تتناوله ألا وهو الإبداع الإداري، إذ يعدُّ

الإبداع الإداري من الموضوعات الهامة، ويتطلب استمرارية البحث بهذا الموضوع في

المنظمة بين فترة وأخرى، وذلك في ظل التطور العالمي السريع، وما هي العوامل المحفزة للإبداع في المنظمة التي تبني استراتيجية الإدارة الحديثة، بالإضافة الى الآتي :

1- توجيه أنظار الإدارات العليا وأصحاب القرار في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني للتعامل مع مفهوم بيئة العمل والاهتمام به؛ لما له من دور إيجابي أو سلبي على الإبداع الإداري.

2- الإسهام في البحث الدقيق عن علاقة بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وأثرها على الإبداع الإداري، نظراً لقلّة الأبحاث في هذا الموضوع عربياً عموماً، وفلسطينياً خصوصاً.

3- تساهم هذه الدراسة في تقديم معلومات هامة تفيد الدارسين والعاملين، من خلال تسليط الضوء على دور بيئة العمل وأثرها في الإبداع الإداري.

5.1 أهداف الدراسة:

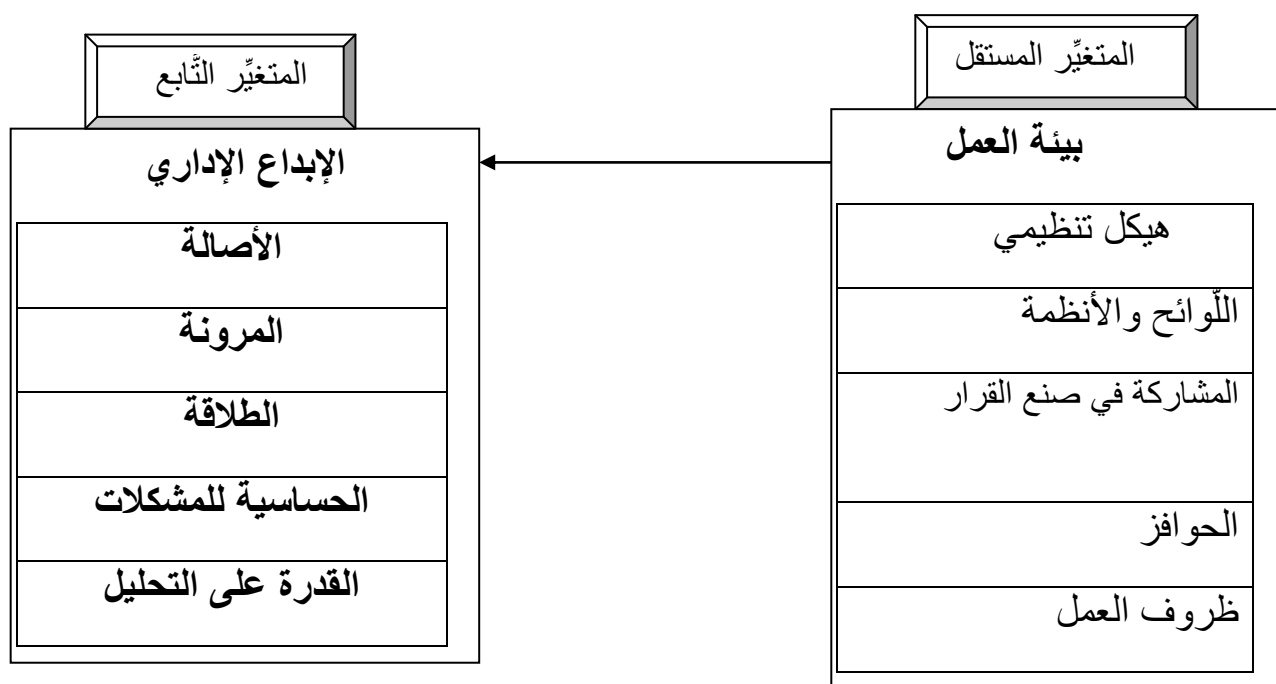
إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة، هو التعرف على دور بيئة العمل، وتأثيرها على الإبداع الإداري لدى الموظفين بشكل عام وفي الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بشكل خاص، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- 1: التعرف على واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.
- 2: التعرف على مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.
- 3: التعرف على العلاقة بين بيئة العمل و مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

4: التعرف على واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني حسب المتغيرات الديموغرافية

5: التعرف على مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني حسب المتغيرات الديموغرافية .

6.1 نموذج الدراسة :



حيث تم تناول هذه المحاور المذكورة في نموذج الدراسة من خلال الدراسات السابقة وتم التركيز في هذه الدراسة على ما تم الاتفاق عليه بين كل الدراسات السابقة .

7.1 أسئلة الدراسة

يحاول هذا البحث الإجابة على عدّة أسئلة أهمها:

السؤال الأول: ما واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟

السؤال الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري للعاملين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟

السؤال الرابع: هل يختلف واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية)؟

السؤال الخامس: هل يختلف مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية)؟

8.1 فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بيئة العمل والإبداع الإداري للعاملين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

الفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى للمتغيرات الديموغرافية .

الفرضية الثالثة : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى للمتغيرات الديموغرافية .

9.1 محددات الدراسة:

الحدود المكانية: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

الحدود البشرية: الكادر البشري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

الحدود الزمانية: المدّة الزمنية المستغرقة لإنجاز هذه الدراسة، وهي من شهر سبتمبر 2017 إلى شهر مايو 2018 .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول : بيئة العمل

المبحث الثاني : الإبداع الإداري

المبحث الثالث : الجهاز الفلسطيني للإحصاء المركزي

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 مقدّمة

تعد بيئة العمل "جزءاً من البيئة العامّة ذات التأثير المباشر على أهداف المنظمة، وتتكوّن من العملاء، والموردين، والعاملين بالمنظّمات، والمنافسين، وجماعات التأثير أو الضغوط المتواجدة بالبيئة، ومن ثمّ فإنّ بيئة عمل المنظمة تشتمل على مجموعة المتغيرات، أو القيود، أو المواقف، أو الظروف التي يمكن أن تكون غير خاضعة للسيطرة، ورقابة المنظمة." (أوبكر، 2005، ص 42).

وبمعنى آخر نلاحظ أنّ بيئة المنظمة هي مصدر هام للحصول على المال، والقوى العاملة، وغيرها من المستلزمات اللازمة للمنظمة وهي البيئة، ويتم تقديم منتجات وخدمات المنظمة إليها.

2.1.2 مفهوم البيئة:

ذكر العوامل أنّ الحديث عن مفهوم البيئة مفهوم واسع فعرّفها بأنها: "كل ما يحيط بالمنظمة داخلياً وخارجياً من المكونات المادية والمعنوية والسلوكية، وتأثيراتها وتفاعلاتها المتداخلة، حيث تشمل البيئة مختلف الجوانب الاجتماعية والطبيعية والاقتصادية والسياسية والنفسية والتكنولوجية والعلائقية" (العوامل، 2009، ص 55).

وكان تعريف الدهان في موضوع البيئة بأنها: "الإطار الذي تعمل أو توجد في المنظمة الاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة" (الدهان، 1992، ص 39).

وعرفها حنفي بأنها: "كل ما يقع خارج المنظمة" (حنفي، قرياقص، 2000، ص 150). ولكن في هذا التعريف نجد أن مفهوم البيئة غامض إلى حد ما، فهو يدخل كل الظروف، والأشياء المحيطة بالمنظمة داخل نطاق بيئتها، دون تمييز بين المتغيرات الفاعلة، والمؤثرة، والمتغيرات ذات الأثر ضعيف التأثير.

كذلك نعرف البيئة بأنها: الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والسياسية الواقعة خارج سيطرة الإدارة المباشرة، ونعرفها أيضا بأنها: العوامل والظروف المحيطة بالمنظمة، والتي تكون لها علاقة مباشرة في العمليات التشغيلية للمنظمة - ونقصد بالظروف المحيطة- أي: الظروف السياسية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والثقافية، والاجتماعية التي تعتبر ذات تأثير مباشر على أداء وفعالية المنظمة ككل.

سوف نتناول في هذه الدراسة، ونركز على بيئة العمل الداخلية، ومدى تأثيرها على الإبداع الإداري للعاملين في المنظمات، ويتم من خلال هذا المدخل التعرف على تأثير العوامل البيئية داخل المنظمة، والتفاعل بينها، وذلك للوصول إلى أبعاد هذا التفاعل، وانعكاساته على مستوى الإبداع الإداري في المنظمة، وذلك لتوفير مناخ بيئي ملائم لتحفيز الإبداع داخل المنظمة.

3.1.2 مفهوم بيئة العمل:

تعد بيئة العمل الخصائص الداخلية للمنظمة من حيث الأنظمة، والتشريعات، بالإضافة إلى الرواتب، والمكافآت، وغيرها، فعرّفها (العديلي، 1995، ص 19) بأنها: "العوامل والخصائص الداخلية للمنظمة

التي يعمل بها الموظف مثل: الأنظمة، وإجراءات العمل، والروتب، والجزاءات، والحوافز المادية، والمعنوية، والعلاقات السائدة في بيئة العمل، ونوع العمل، وظروف العمل".

فلا بد من ذكر أن بيئة العمل الداخلية تتأثر بالتشريعات، والأنظمة، وأنماط القيادة، والاتصالات، والتقنيات المستخدمة في المنظمة، فجاء تعريف (أبو مخلوف، 2001، ص 27) أنها: "عبارة عن الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المنظمة وتعمل المنظمة بموجبها". ولا تقتصر بيئة العمل الداخلية على الأنظمة، والإجراءات، والاتصالات، والنمط القيادي السائد في المنظمة، فتتضمن أيضاً البيئة المادية في المنظمة، حيث عرّفها (حمزاوي، 2008، ص 105) أنها: "المكونات المادية المتوافرة داخل مقر العمل من الضوضاء، ودرجة الحرارة، والإضاءة، وتصميم مكاتب، وأدوات مكتبية مساعدة".

وعرف العميان بيئة العمل نقلاً عن (Dill) "إن بيئة العمل هي جزء من البيئة الإدارية التي تلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة، وتتكون هذه البيئة من خمس مجموعات، وهي: العاملين، والموردين، والعلماء، والمنظمات المنافسة، وجماعات الضغط (حكومات، واتحاد عمال، وغيره" (العميان، 2005، ص 569-570).

وربط القحطاني ظروف العمل المادية بطبيعة الوظيفة في التعبير عن بيئة العمل الداخلية، وعرّفها بأنها "الظروف المادية للعمل التي تحيط بالإنسان كالتهدية، والإنارة، ووسائل الأمن والسلامة، والظروف المكتبية، وأيضاً ماهية طبيعة الوظيفة التي يشغلها الشخص، ومدى تسببها في إحداث ضغوط العمل الوظيفية، وخاصة أن هنالك بعض الوظائف بطبيعتها تؤدي إلى حدوث ضغط العمل، كتلك التي تتطلب مقابلة الجمهور أو التي لا تسمح بالترقية، والتقدم، والنمو الوظيفي" (القحطاني، 2008، ص 259).

من خلال التعريفات بالأدبيات السابقة نلخص أن مفهوم بيئة العمل الداخلية يندرج منها شقين، وهما:

أ: بيئة العمل المعنوية: حيث أنها تتضمن الأنظمة، والإجراءات داخل المنظمة، والمشاركة في صنع القرار، والحوافز بأنواعها، وطبيعة الهيكل التنظيمي في المنظمة.

ب: بيئة العمل المادية: وتتضمن تصميم المكاتب، والضوضاء، ودرجة الحرارة، والإضاءة، والأدوات المكتبية المساعدة.

وترتبط بيئة العمل ارتباطاً أساسياً بإدارتها بشكل سليم، وتشمل إدارة بيئة العمل النشاطات الآتية: (عقيلي، 2005، ص569-572):

1: التخطيط: ينظر في الوقت الحاضر إلى مسألة السلامة والصحة في مكان العمل على أنها مسألة استراتيجية، تحتاج إلى تصميم البرامج اللازمة؛ لتحقيق أهدافها على المدى البعيد، فتوفير الشعور بالأمان في العمل مسألة حتمية لا مجال للجدال حول أهميتها.

2: التنظيم: تحتاج السلامة والصحة في مكان العمل إلى جهود تنظيمية، وذلك في مجال الهيكل التنظيمي، وفي مجال التصميم الداخلي لبناء المنظمة، تماشياً مع متطلبات تنفيذ برامج السلامة، والصحة.

3: التوجيه: يعبر عن الحملات النوعية الموجهة للموارد البشرية في المنظمة التي يجب القيام بها؛ لتوضح لهم مدى أهمية تقيدهم بتعليمات وإرشادات السلامة، والصحة المهنية في مكان العمل، وذلك لمنفعتهم ومنفعة المنظمة.

4: الرقابة: يحتاج تنفيذ جهود الصحة والسلامة إلى متابعة مستمرة؛ للتأكد من مدى التقيد بتعليماتها وتوجيهاتها من قبل الموارد البشرية، وحسن تطبيقها لها. ولا تقتصر الرقابة على المتابعة فحسب، بل تشمل على تقييم هذه الجهود.

وتتكون إدارة بيئة العمل من: (المشوط، 2011، ص21-22) المدخلات، والأنشطة، والمخرجات، وتكون بالشكل الآتي:

حيث تتضمن المدخلات على دراسة بيئة العمل الماديّة، والنفسيّة، والاجتماعيّة، وطبيعة الأعمال الممارسة داخل المنظّمة، وتصميم البرامج المناسبة، لتوفير الصحة والسلامة في مكان العمل، وتحتوي هذه البرامج على مجموعة المستلزمات التي تعبّر عن ما يلزم من دعم مالي، ومعنوي، لنجاح هذه البرامج.

أمّا الأنشطة فتشمل على الفعاليات، والممارسات اللازمة في سبل خلق برامج الصّحة والسّلامة داخل المنظّمة، وجعلها تحت التّطبيق.

والمخرجات حيث تمثّل النتائج من تطبيق هذه البرامج في مكان العمل، وتتمثّل في الحدّ من التّعرض للحوادث، وأمراض العمل، وضمان سلامة المورد البشري داخل المنظّمة.

4.1.2 ظروف ومناخ بيئة العمل:

أوضحت نتائج دراسات كثيرة على مدار السنين أنّ المناخ الصّحي داخل المنظّمة كان له أثر واضح على الأداء والإنتاجيّة داخل المنظّمة، فكّما كانت ظروف العمل الماديّة مناسبة كان استعداد العاملين أفضل، وكانت نسبة المخاطرة أقل في العمل.

وذكر المشوط أنّ المكونات الماديّة لبيئة العمل الداخليّة تتمثّل في المكونات الآتية : (المشوط، 2011، ص26-29)

1.4.1.2 البناء غير الصّحي:

البناء الذي يفتقر لوجود فتحات تسمح بدخول التّهوية اللازمة وأشعّة الشّمس للمبنى، فمثل هذا البناء يساعد في خلق مناخ مساهم في العدوى من الأمراض المعدية بين العاملين داخل المبنى.

كما أنّ ضيق الممرات، والسّاحات تؤدّي إلى الازدحام والتلوث في الجوّ العام في العمل، وأيضاً إلى الضيق النفسي للعاملين، ومنه يكون نسبة الضّجيج، والضوّضاء عالية.

بالإضافة إلى أن تكون أرضية البناء غير المدروسة ففي بعض الأماكن هناك احتمالية الانزلاق، والمخاطر داخل البناء فينتج عنها كسور عظمية للعاملين، وعدم وجود منافذ للنجاة عند وجود وحدوث حريق أو كارثة غير متوقعة داخل المبنى تستدعي إخلاء البناء بشكل سريع.

2.4.1.2 الإضاءة:

لا بد من الدراسة في التصميم الداخلي للبناء بحيث تكون الإضاءة موزعة بشكل متناسب على مكان العمل، ولا تكون هناك أماكن عملية لا يصلها الضوء بالشكل المطلوب، وهناك أماكن يكون فيها الضوء شديد، فالحالتين تؤديان إلى التعب والإرهاق للعين، ومن ثم إضعاف القدرة على العمل، وبوجه عام فإن نظام الإضاءة الجيدة تساعد على رفع القدرة الإنتاجية لدى العاملين، ويعمل على حماية العين من الإرهاق، والتعب.

3.4.1.2 الحرارة:

تعتبر درجة الحرارة في مكان العمل إن كان في فصل الصيف أو في فصل الشتاء عاملاً مؤثراً على صحة العاملين، فارتفاع درجة الحرارة يؤثر بشكل كبير على الحالة النفسية للإنسان، ويجعله متوتراً في العمل، هذا إلى جانب أنها تؤثر بشكل سلبي على جهازه التنفسي وقلبه مع مرور الزمن. أما في حال البرودة والجو البارد تؤدي إلى انتشار الأمراض من سعال، وانفلونزا، والتهابات الرئة لدى العاملين. لذلك يجب على المنظمة أن تعمل على ملائمة درجة الحرارة داخل المبنى لحماية العاملين من كل ما ذكر.

4.4.1.2 الضوضاء:

مما لا شك فيه أن الضوضاء والأصوات المرتفعة تؤثر بالسلب على المقدرة على العمل والإنتاجية، وخاصة بالأعمال التي تتطلب وتعتمد على جهد ذهني، فالأصوات المرتفعة تعمل على تشتيت الذهن، وعدم التركيز، فيجب توفر الوسائل الكافية للعمل على الحد من الأصوات المرتفعة للحفاظ على سلامة العاملين.

5.4.1.2 التدخين:

يعمل التدخين على تلويث وإفساد الجو ومكان العمل، ويحدث أضراراً لكل من يعمل بهذا الجو.

6.4.1.2 النظافة:

إنَّ عدم وجود النظافة التامة في مكان العمل، ووجود أوساخ ومخلفات إنتاجية ناتجة عن ممارسات العمل، يخلق مناخاً لانتشار الأمراض، ووقوع حوادث متنوعة داخل العمل، فعدم تنظيف المكان بالشكل المناسب من المواد القابلة للاشتعال قد يؤدي إلى اشتعال حرائق وغير ذلك، بالإضافة إلى أن عدم النظافة الكافية في مكان العمل يخلق الشيء السلبي في نفسية العاملين، ومن ثم يؤثر على الإنتاجية لدى العاملين.

7.4.1.2 عدم كفاية أعمال الصيانة:

إنَّ الكثير من حوادث الإصابات بالعمل تعود لعدم وجود نظام صيانة شامل من الآلات، والأدوات، والمعدات المستخدمة داخل مكان العمل، فعدم وجود صيانة للكهرباء تؤدي إلى نشوب حرائق، لذلك يجب على المنظمة عمل نظام صيانة شامل داخل مبنى العمل لتجنب ذلك.

8.4.1.2 عدم كفاية فترات الراحة ومدتها للعاملين:

أثبتت الممارسات والتجربة أن قلة فترات الراحة للعاملين أثناء عملهم أو قصر مدة تلك الراحة مصدر رئيسي في وقوع حوادث وإصابات في العمل، وخاصة إذا كان العمل يتطلب السرعة سواء كان العمل يتطلب السرعة الذهنية أو العضلية، حيث يتعرض الفرد إلى الإجهاد والإعياء من ضغط العمل، فعملية الإجهاد تزيد من نسبة مادة الأدرينالين التي تفرزها الغدة الكظرية في الجسم، مما يجعل العامل يشعر بالإعياء، وفي بعض الأحيان يعرضه إلى الإصابة بالغمء أو الذبحة الصدرية.

5.1.2 مفهوم بيئة العمل الداخليّة:

لقد ذكر الباحث حنفي عن مفهوم بيئة العمل الداخليّة بأنها البيئة التي يعمل بها الأفراد داخل المنظمة الواحدة، والإطار الذي يتم من خلاله إنجاز كافة الأعمال في المنظمة، وكان في تعريفه أن بيئة العمل الداخليّة تشمل الآتي: (حنفي ، 2000، ص140-160) :

1: البيئة التنظيمية، ويوضح هذه البيئة بأنها تعبّر عن الموقف الاجتماعي الذي تتم فيه العلاقات بين أفراد التنظيم بطرق تكون مفروضة من خلال القواعد التنظيمية داخل إطار المنظمة، وتوضح مجموعة الاتصالات، والممارسات، والعلاقات بين الأفراد والإدارة.

2: بيئة وظيفيّة: وتعتبر هذه البيئة معبرة عن مشاركة الأفراد في تقرير أهداف المنظمة، والتخطيط باحتياجات المنظمة من القوى العاملة، وتوضيح المسؤوليات فيها، ومدى مناسبة برامج تخطيط القوى العاملة، وتحديد وتركيب الوظائف، ومدى استجابة الأفراد للعوامل السابقة.

ويعرفها الظاهري بأنها "كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله تجاه عمله، والمجموعة التي يعمل بها، والإدارة التي يتبعها، والمشروع الذي ينتمي له " (الظاهري، 2007، ص48).

6.1.2 عناصر بيئة العمل الداخلية :

من خلال ما تم عرضه سابقاً ومن خلال دراسة الدراسات السابقة نلاحظ أن مفهوم بيئة العمل الداخليّة تحتوي وتتضمن عدّة عناصر ومكونات له، حيث أنّ تحديد هذه العناصر يتم النظر إليها من عدّة اتجاهات طبقاً لاختلاف البيئة التي يدور حولها البحثتم اختيار العناصر المذكورة ادناه وفقاً لتوافق الدراسات السابقة عليها .

حيث يرى (الهيّتي ويونس، 1987، ص 8) "أنّه غالباً ما تتحدد السّمات الموضوعيّة التي تشكل بيئة العمل، والتي تمثّل عناصر بيئة العمل الداخليّة، والمؤثّرة تأثير مباشر في إدراك هذه البيئة بحجم التّظيم، ومستوى الصّلاحيات، والمسؤوليات، ونوع التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة " ويرى الشربيني أنّ "عناصر بيئة العمل الداخليّة متمثلة في الهيكل التّظيمي، والسُّلوك الإنساني، والوظيفي الذي يمثّل درجة الشعور بالمسؤولية، والعلاقات السّائدة في داخل المنظمة، والتي تشمل حرية التّصرف، ودرجة التّأييد في العمل، ودرجة التّشجيع على تحمل المخاطرة، ودرجة التّشجيع على إبداء الرّأي، ودرجة الشّعور بوجود معايير موضوعيّة، لتتّظيم الأداء، بالإضافة إلى نظام المكافآت" (الشربيني، 1997، ص 230)

ويرى الباحث من خلال الاطلاع على الأدبيات السّابقة التي تناولت بيئة العمل الداخليّة، وجد أنّ هنالك توافق على عناصر بيئة العمل التي تتمثّل إجمالاً في الأنظمة، والإجراءات، والمشاركة في صنع القرار، والهيكل التّظيمي المعمول به في المنظمة، والحوافز بأنواعها، وظروف وطبيعة العمل. ويمكن الوقوف على ما ذكر من عناصر بشكل عميق وأكثر تفصيلاً على النحو الآتي:

1.6.1.2 الحوافز المادية والمعنوية:

تعتبر الحوافز من العناصر المهمة في بيئة العمل والتي تؤثر بالشكل المطلوب في إبداع الموظفين داخل المنظمة، حيث تعتبر الحوافز من الركائز؛ لتحقيق رضا العاملين، وضمان ولائهم وانتمائهم

للمنظمة التي يعملون بها، والخروج بالعاملين من دائرة التدمير إلى الرضا الدائم، وانتظار الشكر لما يقدمونه من جهد لخدمة المنظمة.

فعرّفها الهيّتي بأنّها "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجيّة التي تثير الفرد، وتدفعه لأداء الأعمال الموكّلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته، ورغباته المادية والمعنويّة" (الهيّتي، 2005، ص255)

وعرّفها ماهر بأنّها "المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز" (ماهر، 2010، ص 248).

وبالتالي فإنّ التعويض الذي يحصل عليه العاملون في المنظمة كمقابل لأدائهم المتميز يسمى حافزاً، ويحتاج هذا الأمر قيادة في المنظمة قادرة على قياس الأداء لدى العاملين فيها بحيث تكون الحوافز على قدر الكفاءة في الأداء.

فقد قال العاني بأنّ الحوافز تقابل الأداء المتميز، ويفترض أنّ الأجر والراتب قادرٌ على الوفاء بقيمة الوظيفة، وبالتبعيّة قادرة على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب (العاني، 2007، ص15) .

ويرى الخراز "أنّ الحوافز من العناصر المهمة نحو دفع البشر للإبداع والعطاء، فبدونها يموت الطموح، ويتضاءل الأمل بالعيش الكريم، والشباب معطاء أينما وجد التوجيه والحوافز المشجعة للأداء، فالذين قدم لهم الحوافز المشجعة في كرة القدم خلقوا منهم أبطالاً تعلو مناصب التتويج" (الخراز، 1987، ص125)

ويمكن التعليق على ما سبق أنّ انعدام نظام عادل للحوافز في المنظمة، وكذلك نظام أجور متدني لا يفي بأبسط متطلبات حياة كريمة للعامل، يعد من أبرز العوامل في الإهمال الوظيفي، ويسيطر الشعور

باليأس والإحباط في نفوس العاملين داخل المنظمة، وفي هذه الظروف لا يمكن وجود بيئة إبداعية داخل المنظمة.

2.6.1.2 الهيكل التنظيمي:

لقد نال موضوع الهيكل التنظيمي حيزاً لا يستهان به في الفكر الإداري والتنظيمي الحديث؛ لأنه يعتبر وسيلة فعّالة لمساعدة المنظمات بالقيام بأعمالها وأهدافها بالكفاءة المطلوبة، ولكونه يعتبر من المتغيرات الرئيسية التي تؤثر في العديد من المتغيرات والجوانب التنظيمية في أي منظمة، وقد نال اهتمام المفكرين والباحثين تحديد أبعاد الهياكل التنظيمية ومدى علاقتها بالأداء، والكفاءة، والفعالية، والمرونة في المنظمة، وتأثيره المباشر على إبداع العاملين فيها، وتكيفها مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وكان نتاج دراسات عديدة عن هذا الموضوع، وتصميم المنظمات، وتم تطوير أشكال ونماذج عديدة من الهياكل التنظيمية، وكان من بينها: التنظيم البيروقراطي، والتنظيم العضوي، ويندرج تحتها أنواع مختلفة من الهياكل التنظيمية.

لقد عرف زويلف الهيكل التنظيمي بأنه عبارة عن "البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما ويبين أنواع الاتصالات، والصلاحيات، وتدفق العمل، لذا فيمكن النظر إليه كتنظيم رسمي للأدوار والعلاقات بين أفراد المنظمة، من أجل توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف، وإنجاز المهام التي أنشئت المنظمة من أجلها" (زويلف، 2001، ص 27).

وكتب زويلف نقلاً عن (Peter Druker) أن الأهمية في الهيكل التنظيمي تكمن بالآتي (زويلف، 2001، ص 29):

1- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح كامل.

2- المساعدة في اتخاذ القرار.

3- تحديد أدوار الأفراد في المؤسسة.

وذكر (Robbin, 2015) أن الهيكل التنظيمي يتكون من العناصر الرئيسية التالية:

1- **التخصيص في العمل:** يشير هنا إلى أي مدى يتم تقسيم الأنشطة وتجزئتها إلى وظائف.

2- **تجميع الأعمال:** الطريقة التي تعتمد لتجميع الأعمال.

3- **سلسلة الأوامر:** خط سلطة متصل يسير من قمة المنظمة إلى أدنى المستويات، ويوضح من يتبع

لمن.

4- **الإشراف:** يشير هنا إلى عدد المرؤوسين التابعين مباشرة للمدير.

5- **المركزية واللامركزية:** كيفية يتم صنع القرار بالمنظمة.

6- **الرسمية:** تمثل درجة معيارية الأعمال.

ويصف الكاتب نفسه أن "التنظيم البيروقراطي بأنه يطبق الأعمال بشكل روتيني جداً من خلال درجة

عالية في التخصص والرسمية، بالإضافة إلى أنه يتم تجميع الأعمال على أساس وحدات وظيفية،

وتكون المركزية به بشكل عالي، ونطاق إشراف ضيق " (Robbins، 2015، P63)

ومن هنا يعتبر الهيكل التنظيمي المرن من عناصر بيئة العمل التي تلعب دوراً جوهرياً وبارزاً في

إبراز الإبداع الإداري داخل المنظمة؛ لما له من دور في تحديد خطوط السلطة والمسؤولية، فكلما

كانت الهياكل التنظيمية مرنة، وتستوعب الظروف، ومتفهمة للمواقف مع وجود قدر من اللامركزية،

وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية، كلما شجعت على الابتكار والإبداع والتجديد، بخلاف الهيكل

التنظيمي الجامد، والروتين، والمركزية الشديدة، والرسمية في الإجراءات، والهرمية في التواصل،

تؤدي إلى إعاقة تأقلم العاملين مع البيئة المحيطة بهم، وكذلك يحد من العملية الإبداعية داخل المنظمة.

3.6.1.2 ظروف وطبيعة العمل:

تعتبر ظروف العمل من أساسيات النجاح لدى العاملين وإبراز قدراتهم الإبداعية، ونشير في هذه الدراسة لظروف العمل على مدى المنظمة على توفير شروط مناخية مناسبة مادية أو معنوية تساعد العاملين على تنفيذ أعمالهم على أكمل وجه، فهناك علاقة بين ظروف العمل، وزيادة قدرتهم على الأداء، وتنمية الشعور بأهمية العمل المناط بهم، مما يؤدي إلى بذل قصارى جهدهم لإتمام العمل الموكل إليهم بأفضل صورة، وبدقة متناهية، ليوكب أهداف المنظمة.

فأشار القحطاني إلى أن ظروف العمل المادية تمثل عاملاً أساسياً في نجاح المنظمات، وعندما يكون العمل مناسباً للقدرات الموجودة في العامل، وإمكانياته، تكون المخاطر في العمل والبيئة مسيطر عليها بشكل كامل، فإنَّ العمل غالباً ما يكون لاجئاً أساسياً إيجابياً في تأمين الصحة الجسميَّة والنفسية للعامل، وتنمية جميع قدراته، ويكون أيضاً الوصول إلى الأهداف المنشودة للعمل مصدراً هاماً للرضا واحترام الذات من قبل العاملين(القحطاني، 2008، ص 259).

ويرى القبلان "أن طبيعة النشاط داخل التنظيم هو مرآة عاكسة لبيئة العمل الداخلية، وحينما لا تتوفر المؤهلات أو الميول اللازمة نحو تأدية العمل، فإنَّ ذلك يؤدي إلى الشعور بالضجر، وعدم الرضا عن العمل، خاصَّة إذا كان العامل يعمل في بيئة لا تتوفر فيها فرص التطور والنمو الوظيفي، ولا التقدير من قبل رؤسائه في العمل" (القبلان، 1992، ص 163).

ويكون ضمان واستمرار العمل والحصول على الدخل المستمر لاجئاً أساسياً في التقليل من حالة الإرباك والخوف في حياة العاملين، وبلورة حالتهم المعنويَّة، وزيادة الرضا الوظيفي لديهم، لذا يجب أن تتوفر الظروف والإمكانيات المناسبة للعمل، كالمكان المناسب، وظروف العمل الصحيَّة، والتجهيزات بأنواعها؛ لمساعدة العاملين على إتمام عملهم بأحسن صورة، فتعتبر من المحفزات التي تدفع بالعاملين إلى جهد مضاعف في العمل نتيجة الشعور بالأمان من الأخطار، والراحة النفسيَّة.

فيقول الدلبي: "أن تكون ظروف عمل محفزة، لا بد أن يكون هنالك توافق بين ما يقدمه جو العمل من حوافز، وبين الحاجة التي يشعر بها الأفراد، فالمبالغة في تهيئة ظروف العمل وأماكن العمل تفقد قيمتها التحفيزية عند حد معين" (الدلبي، 1996، ص35).

ويوضح القحطاني أن العاملين عند قيامهم بأعمالهم هنالك تأثيرات ببعض الظروف والمتغيرات التي تكون باتجاه عملهم، وهذه المتغيرات هي التي يطلق عليها ظروف العمل، وتقسم هذه الظروف إلى ثلاثة أقسام: (القحطاني، 2008، ص260)

أ- الظروف الطبيعية، مثل: الإضاءة، وتصميم المكاتب، والحرارة... الخ.

ب- الظروف الاجتماعية، والتي يعمل من خلالها العمال.

ج- الظروف المتعلقة بالوقت، مثل: ساعات العمل، والراحة.

ويوضح أيضاً أن اختلاف ظروف العمل المادية من حرارة، ورطوبة، وضوضاء، وغيرها من الظروف يمكن أن تساعد في شعور الفرد بعدم مناسبة العمل وظروفه، وهذا يؤدي بالطبع إلى زيادة الشعور النفسي بعدم الرضا عن العمل، ويؤدي هذا إلى البحث عن عمل تكون ظروفه مناسبة، وبيئته جيّدة.

ولا بد من التركيز في ظروف العمل على عدد الساعات اليومية للعاملين في المنظمة بحيث لا يتجاوز حد معين من عدد الساعات اليومية، فإذا زاد عدد الساعات اليومية للعامل يولد الملل والجهد لدى العاملين، وتصبح الكفاءة منقوصة لديهم فذكر السلمي "يجب أن يكون هنالك مستوى معقول من ساعات العمل يحفز العاملين بكفاءة، فإذا زادت ساعات العمل عن هذا المستوى أدى إلى شعور العامل بالإجهاد والملل" (السلمي، 1983، ص312).

4.6.1.2 اللوائح والأنظمة:

يستند تطبيق اللوائح والأنظمة داخل المنظمة إلى الصلاحيات التي يتمتع بها المسؤول المباشر عن العاملين في المنظمة، وهناك ارتباط وثيق بين مصطلح الصلاحية بالمسؤولية، ولا يمكن فهمها إلا بها، أي أنّ الالتزام بالصلاحية لتأدية واجباته وفقاً للصيغة القانونية المعمول بها، والمعايير المهنية، والأخلاقية للقيام بمحاسبة العاملين في المنظمة وفقاً لهذه المعايير، وبالمقابل هنالك استسلام تام، وطاعة من المرؤوسين داخل المنظمة، وتبقى الصلاحية حق رسمي تمارس ضمن المؤسسة، وهي حدود شرعية محدّدة بالقوانين، وهي قدرة سلوكية تختبر بالممارسة. فذكر الكبيسي "إنّ الصلاحيات الصادرة لهم من منطلقات عدة منها : نظام التنشئة الاجتماعية والحضارية التي تلقن وتعلم، ونظام الثواب والعقاب المصحوب بالقبول والرفض، والولاء والانتماء للمنظمة، وأهدافها، وأنشطتها، وخبرات ومؤهلات الرؤساء، وقدراتهم المميزة، ودائرة التوقع من قبل المرؤوسين" (الكبيسي، 1998، ص 85).

ويواجه تطبيق اللوائح والأنظمة عدد من الموانع والقيود التي تعيق الوصول إلى النتائج المأمولة، وقد تساهم في ظهور بعض المشاكل والصعوبات التي تعرقل وتحد من عمل المنظمة، ومن ثمّ نفور العاملين، وينتهي الأمر بتفجير المشكلات الراكدة، ومنها إعاقة الأفراد عن القيام بواجباتهم، وبالتالي تعمل على الحدّ من القدرات الإبداعية لدى الأفراد.

فيقول خضر إنّ " الأنظمة واللوائح ذات دعامة أساسية في ضبط علاقات أفراد الجهاز الإداري، ويمكن أن تكون أداة فعالة في النهوض بهذا الجهاز، ورفع مستوى أدائه، والمساهمة بفاعلية في تحقيق أهدافه، كما يمكن أن تكون عائقاً خطيراً في سبيل ممارسة النشاط الإداري بفاعلية، وبالتالي في سبيل تحقيق أهدافه" (خضر، 2006، ص 24).

ويمكن تقسيم اللوائح والأنظمة في داخل المنظمة إلى شقين رئيسيين هما:

أولاً: اللوائح والأنظمة المتعلقة بتنظيم النشاط الإداري، وأساليب سير العمل داخل المنظمة.
ثانياً : اللوائح والأنظمة المتعلقة بتوزيع العائدات المادية، والمعنوية التي يتلقاها العاملون في المنظمة مقابل أدائهم للأعمال والمهام المنوطة بهم .

5.6.1.2 المشاركة في صنع القرار:

تعرف المشاركة بأنها "دعوة المدير لمروسيه والالتفاف بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجهه وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية " (مسغوني، شوية، 2015، ص 18) .
ومن هذا التعريف يمكن القول: بأنَّ المشاركة على دمج الأفراد عقلياً وعاطفياً في مجمل المشاكل الجماعية، والذي يعمل على التَّشجيع والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، وتحمل العاملين المسؤوليات المنوطة بالعاملين.

وتبرز أهمية المشاركة في اتخاذ القرار من حيث جعل القرارات أكثر واقعية وأكثر قبولاً للتنفيذ لمن شارك في اتخاذها عن رغبة وإقناع، كما أنَّ دعوة الموظف أو العامل للمشاركة في اتخاذ القرار تعتبر إحدى الوسائل التي تعين الإدارة عن سد الحاجات النفسية للموظفين والعاملين، فتنمو قدراتهم، وتتوسع مداركهم، ويتحملون نصيباً من المسؤولية (خلاصي، 2007، ص 54).

تختلف درجة المشاركة في اتخاذ القرار باختلاف نمط السلوك الممارس من قبل المدير، والنهج المتبع بإشراك مروسيه في حل المشكلات التي تواجهه في اتخاذ القرار، فقد يعمل المدير لإتاحة كامل الفرصة لمروسيه بإشراكهم في اتخاذ القرار بالاستعانة بهم من معارف وخبرات بأبعاد المشكلة وتوفير أفضل الحلول الملائمة لتلك المشكلة، ولا يتخذ المدير القرار المسبق قبل البدء بعرض المشكلة عليهم، ومعرفة آرائهم، ووجهات نظرهم، والحصول منهم على البدائل المتاحة والممكنة لحل هذه

المشكلة، ومن ثم اتخاذ القرار، بعكس المدير الذي يتخذ القرارات دون الرجوع إلى المرؤوسين، فهناك فرق بين الحالتين في إيجاد الحل الأمثل للمشكلة، فكما أوردت العمري " بأن التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة قد فرض المشاركة في الإدارة بشكل عام، فأن ذلك يستوجب بالضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات، ذلك لأن عملية اتخاذ القرار هي بطبيعتها نتاج مجهودات مشتركة من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة والتحليل والتقييم التي تتم على مستويات مختلفة بالتنظيم، وبمعرفة اشخاص عديدين، الأمر الذي يجعل هذه العملية نتاج مجهود جماعي مشترك النتيجة لرأي فردي " (العمري، 2011، ص19)

هناك مزايا عديدة في عملية اتخاذ القرار تعمل على المساعدة في تحسين نوعية القرار المتخذ، وجعله أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيتكون عند التنفيذ الحماسية، والرغبة الكبيرة والصداقة، واستخراج كل القدرات الإبداعية للعاملين في حل المشاكل، فيكون للمشاركة دور بارز وفاعل في عملية الإبداع في المنظمة لما له من دور تحفيزي للعاملين

كما أوردت السقا أن "عملية اتخاذ القرار عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة، فوظائف الإدارة كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، كذلك نشاطات ووظائف كالتسويق، والإنتاج، والأفراد لا يمكن أن توجد وحدها، بل وجودها هو نتيجة عملية اتخاذ القرارات " (السقا، 2009، ص40).

يرى القحطاني بأن " المشاركة في صنع القرار يؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى، فالمشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى علاقات إنسانية سليمة، وجيدة مع العاملين، وعلاقات حسنة ومتميزة مع الجمهور" (القحطاني، 2007، ص 82).

2.2 الإبداع الإداري

1.2.2 تمهيد:

يعتبر الإبداع الخيار الأمثل لتحقيق الإدارة الفاعلة والناجحة واستمراريتها، والتي تحرص على وجود قفزات نوعية وكمية في مختلف مجالات العمل، حيث أصبح مفهوم الإبداع من المفاهيم المتداولة كثيراً في الوقت الحاضر نتيجة التقدم التكنولوجي والعلمي بشكل مباشر على الفرد والمنظمة، فيساعد المنظمة على التكيف مع كافة الظروف البيئية المختلفة..

2.2.2 مفهوم الإبداع:

1.2.2.2 الإبداع لغة :

لقد جاء الإبداع في لسان العرب أنّ كلمة إبداع من بَدَعَ، وبدع الشيء أي بيدهه بدعاً وابتدعه: انشأه وبدأه، وأبدعت الشيء اخترعته لا على مثال، وفلان بدع في هذا الأمر: أي أول ولم يسبقه أحد (ابن منظور، 1994، ص6)

وجاءت كلمة الإبداع في القرآن الكريم عندما قال عزّ وجل: " قُلْ مَا كُنْتُ بِدَعَا مِنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفَعَّلُ بِي وَلَا بِيكُمْ إِنْ أَتَيْتُمْ إِلَّا مَا يُوحَىٰ إِلَيَّ وَمَا أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُّبِينٌ " أي: ما كنت أول ● وقد أرسل قبلي كثيراً من الرسل (سورة الإحقاق، الآية 8).

وكان تعريف الإبداع في معجم الموارد البشرية وشؤون العاملين أنّه " إيجاد طرق جديدة في العمل، وأفكار حديثة في حل المشاكل، تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل، وقدرات العاملين فيه " (الصحاف، 2003، ص 76).

2.2.2.2 أما الإبداع اصطلاحاً :

هناك عدة تعريفات اصطلاحية لمفهوم الإبداع، وهناك آراء كثيرة ومختلفة في هذا الموضوع، وذلك باختلاف الهدف، ولكنها تصب في نفس التعريف .

فعرّفه الشّمري بأنّه توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدر من الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، والقدرة على تحليلها، بما يؤدي إلى تكوين ترابطات، واكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة داخل المنظمات الإدارية" (الشّمري، 2002، ص 88).

يرى Ollila الإبداع بأنه "القدرة على إنتاج العمل الذي يتصف بأنه جديد" (Ollila, 2012) ، وكان تعريف روشكا بأنّه: "الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل، ذي قيمة من قبل الفرد أو الجماعة" (روشكا 1989، ص 19)، أما سمبسون فقد عرفه كما أورده أبو سماحة بأنه " المبادأة التي يبديها الفرد في قدراته على التخلص من السياق العادي للتفكير، واتباع نمط جديد من التفكير" (أبوسماحة، 1998، ص 190).

وقد ذكر رشوان بأنّ جيلفورد عرّف الإبداع على أنّه: تنظيمات من عدد من القدرات العقلية البسيطة، وتختلف هذه التنظيمات فيما بينها باختلاف مجال الابتكار، وتتمثل هذه القدرات في الطلاقة اللفظية، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات (رشوان، 2002، ص 13).

وعرف عساف الإبداع بأنّه: "أن يكون للفرد سمات المخاطرة، الاستقلال، المثابرة، الانفتاح، وهناك من يركز على الطلاقة الفكرية، الأصالة، المرونة" (عساف، 1995، ص 31).

كان تعريف الصرن بأنّه أفكار جديدة، ومفيدة، ومنتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي، لأنّه لا يشمل تطور السلع، والعمليات المتعلقة بها، وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات، والمعدات،

وطرائق التصنيع، والتحسينات في التنظيم نفسه، ونتائج التدريب، والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية (الصرن، 2000، ص 28).

ويرى منصور نقلًا عن تورانس، وهو من أوائل من كرس حياته في قياس الإبداع، فعرفه بأنه: "العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات، والفجوات في مجال تكوين بعض الأفكار والفروضات التي تعالج هذه المشكلات، واختبار هذه الفروض، وإيصال النتائج التي توصل لها المفكر للآخرين" (منصور، 1989، ص 85).

من خلال التعريفات السابقة نجمع بأن الإبداع هو: الإحساس بوجود مشكلة أو موقف معين، والتوصل، والعمل على معالجتها من خلال التفكير بشكل مختلف وجديد عن السابق، لإيجاد الحل المناسب لهذه المشكلة، ويكون الحل بالخروج عن المألوف والأتيان بحلول جديدة.

3.2.2 الفرق بين الإبداع والابتكار:

مما لا شك بأن اختلاف آراء الكتاب والباحثين في مفهوم الإبداع أوجد خلطاً بين مصطلح الإبداع والابتكار، فنجد أن عامة الناس لا تفرق بين هذه المصطلحات، بحيث أنه يتم استعمال المصطلحين لنفس المضمون، وللدلالة على نفس الشيء، ويلاحظ الباحث أيضاً أن بعض الكتاب والباحثين ينضمون لعامة الناس في هذا الموضوع، فلا يتم التمييز بين هذه المصطلحات، وترى هذه الدراسة ضرورة الوقوف على هذه النقطة، وتوضيحها للقارئ.

يشير كل من (الزعيبي والجريري) بالفرق بين الإبداع والابتكار بقولهما أن " الابتكار إنتاج أي شيء جديد من حل مشكلة، أو تعبير فني، والجدة هنا أمر نسبي فما يعد جديدًا بالنسبة لفرد قد يكون معروفًا لدى الآخرين، والطفل في كثير من ألعابه مبتكر أصيل، وكذلك من يخترع جهازًا أو يصنع نظامًا

اجتماعيًا أو اقتصاديًا جديدًا، أمّا الإبداع فهو حالة خاصّة من الابتكار حين يكون الشيء جديدًا على الفرد وغيره" (الزعبي، الجريري 2008، ص 8).

و قد وضح بعض الكتاب والباحثين الفرق بين الإبداع والابتكار "فالإبداع يرتكز على درجة الخلق والاكتشاف للمدخلات، واعتبار هذه المدخلات جديدة من منظور مبدعها أو جمهور ناظرها، في حين يعد الابتكار عملية التمسك بفكرة مبدعة وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو إلى طريقة عمل مفيدة، أي هو التطبيق العملي للإبداع، بمعنى المؤسسة المبتكرة هي المؤسسة التي تحول الأفكار المبدعة إلى مخرجات نافعة" (بلوط، 2005، ص359).

وعرفت (Amabile) العلاقة بين الإبداع والابتكار حيث كتبت أنّه "كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة والإبداع عن طريق الأفراد والفرق إذ هو نقطة بداية الابتكار، الأوّل ضروري لكن ليس شرط كافي" (Amabile T, 1996, P1154-1155).

وعبر سليمان عن العلاقة بين الإبداع والابتكار بالمعادلة الآتية (سليمان، 2007 ص 28):

الابتكار = الإبداع + التّطبيق

وفي هذا التعريف نلاحظ وجود علاقة ذات طبيعة تلازمية بين الإبداع والابتكار أي أنه لا يكون هناك ابتكار إلا بوجود أفكار إبداعية، ويرى الباحث أن الابتكار هو نتيجة الإبداع في التفكير والتخطيط والعمل مجتمعين، وكلاهما ينبعان من اختلاف النظرة والتعمق في الأمور التي تدور حولنا، ويحتاجان إلى بيئة تحتضن هذه المهارات وتتميّها .

4.2.2 دوافع الإبداع:

ذكرت (زازل) نقلًا عن (أوسرير وكواش) بعض الدوافع الهامة التي تؤدي إلى ضرورة تبني الإبداع في المنظمات وأهمها: (زازل، 2014، ص51)

1- الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات في الوقت الراهن سواء كانت سياسية، أو اقتصادية، والتي تحتم على المنظمات الاستجابة لهذه المتغيرات بالأسلوب الإبداعي، وذلك لضمان بقاء المنظمة واستمراريتها.

2- في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها، والتي تمتاز بقصر دورة حياتها فحتمية وجود الإبداع الفني والتكنولوجي في ذلك، وذلك لاستجابة المنظمات للتقدم التكنولوجي السريع، وذلك بالتغيير في الهيكل التنظيمي، وأسلوب الإدارة في المنظمة.

3- ندرة الموارد، العمل على إيجاد طرق إبداعية مواكبة، لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة في ظلّ الموارد المتاحة.

4- المسؤولية الاجتماعية، نظراً لمبدأ الكينونة الاجتماعية، والعلاقات المتداخلة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، أصبحت المنظمة تعيش واقعاً أكثر وعياً ومروناً، وذلك بتبني المنظمة دعم وتحسين ظروف وقدرات العاملين، من خلال تبني الأنشطة الداعمة للإبداع، والعمل على تنمية الإبداع لدى العاملين.

ويرى الباحث أن أهم دوافع الإبداع هو أن المجتمعات حالياً تواجه تغييرات كبيرة في جميع مناحي الحياة تؤثر على المنظمات، ولذلك يجب أن تكون المنظمات على أتم الاستعداد، والاستجابة لهذه التغييرات، بالإضافة إلى ضرورة التطور الدائم والمستمر للعمل وتحسين الخدمات المقدمة .

5.2.2 نظريات الإبداع:

لقد قام عدد من العلماء والباحثين في مجال علم الإدارة بطرح أفكار عرفت لاحقاً بنظريات، وعرفت هذه النظريات بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، وتستعرض هذه

النظريات ملامح المنظمات والعوامل المؤثر فيها، وهذه النظريات هي: (الصريرة، 2003، ص196-

(218

1- نظرية (March & Simon; 1958) لقد قامت هذه النظرية بتفسير الإبداع من خلال معالجة

المشكلات التي تتعرض لها المنظمة، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تتجز من أعمال وما

هو مفترض أن تكون قد أنجزته، فتحاول من خلال عملية البحث عن المشكلة وخلق البدائل،

فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، وعدم رخاء، وبحث ووعي، وبدائل، ثمَّ إبداع،

حيث تعز الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغيير في الطلب، أو تغيرات في البيئة

الخارجية)، أو داخلية (تعيين موظفين جدد، أو وجود معايير أداء عالية).

ويستخلص الباحث من هذه النظرية أن الإبداع هو القدرة على حل المشاكل التي تواجه المنظمة،

والقدرة على تحسين الأداء، وتعظيم إنجازات المنظمة بما يتوافق مع تطلعاتها وخططها

الاستراتيجية .

2- نظرية (Burns & Stalker; 1961) لقد كانا من أوائل من أكدا على أن التراكيب والهيكل

التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلنا إليه من أن الهياكل الأكثر

ملاءمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة

العمل المستقرة، والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، فهو يعمل على تسهيل عملية

جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

وهنا يظهر أن هذه النظرية تؤكد على أن الهياكل التنظيمية وبيئة العمل لها دور كبير في التشجيع

على الإبداع وتطبيقه، وذلك من خلال توفير المعلومات ومعالجتها بسهولة .

3- نظرية (Wilson 1966) بين ولسون عملية الإبداع من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى إدخال

تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغيير، واقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك

الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم خلق المقترحات وتطبيقها، فافتضت أن نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة، بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية)، وتوسع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية، مما يسهل إدراكا للإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات، وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

يتضح أن هذه النظرية تركز على التغيير ومراحلها مما ينعكس على تحفيز الإبداع بشكل جماعي.

4- نظرية (Harvey & Mill 1970) قد استفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) (Burns & Stalker)، فكان تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية

الإبداعية، فقد وصفا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات، وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة التي تواجه المنظمة عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها، أي كيفية استجابة المنظمة أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو انتقاء البديل الأمثل من البدائل، إذ أن المنظمة تسعى إلى وضع حلول روتينية لمعالجة المشكلات التي تواجهها من خلال الخبرات السابقة، وأيضاً تسعى لإيجاد حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية، والميكانيكية، والعضوية.

كما تم تناول العوامل المؤثرة في الحلول الإبداعية والروتينية مثل: حجم المنظمة وعمرها، ودرجة المنافسة، ودرجة التغيير التكنولوجي، ودرجة الرسمية في الاتصالات، فكلما ازداد تمثل هذه الضغوطات؛ يتطلب الأمر أسلوباً أكثر إبداعاً لمواجهتها.

ويرى الباحث أن هذه النظرية تؤكد على أهمية الإبداع في مواجهة الضغوطات التي تواجه المنظمة وحجمها في السوق، حيث يتضح ضرورة الإبداع وعدم الأخذ بالحلول الروتينية في حل المشاكل التي تواجه المنظمة .

5- نظرية (Hang & Aiken 1970) تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة يتمثل في إضافة خدمات جديدة، وكان تحديد مراحل الإبداع بالشكل الآتي:

1- مرحلة التقييم: تقييم النظام، ومدى تحقيقه لأهدافه.

2- مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.

3- مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع، واحتمالية ظهور المقاومة.

4- الروتينية: سلوكيات، ومعتقدات تنظيمية.

6- نظرية (Zaltman & others 1973) تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء، ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية، ووصفا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدا على نظرية (Hang & Aiken)، إلا أنهما أضافا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع.

ومن هنا يرى الباحث أن النظريات السابقة تؤكد مايلي :

- أهمية الإبداع وضرورته في تحسين أداء المنظمة وحل المشاكل ومواجهة الضغوطات التي تواجه المنظمة .

- لا بد من التغيير والتخطيط للتغيير وإدارته لتحفيز الإبداع .

- الحوافز المادية والمعنوية لها أثر كبير لإطلاق الإبداع لدى أفراد المنظمة .

- لا بد من أخذ عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة في عين الاعتبار، والتفكير خارج الصندوق عند حدوث تغييرات ومشاكل طارئة للمنظمة .

6.2.2 دوافع الإبداع داخل المنظمة:

يظهر الحاجة والاهتمام بالإبداع داخل المنظمة عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة بوجود تفاوت بين الأداء الفعلي، والمتوقع أو المرغوب من أدائها، ومن هنا وجب على الإدارة في المنظمة دراسة أسلوب عمل جديد.

إنَّ الظروف الخارجيّة بكل أنواعها هي التي تعمل على حاجة الإبداع داخل المنظمة، وإذ كان هنالك فجوة بين السلوك الحالي، والسلوك المرغوب داخل المنظمة ستعمل جاهدة إلى العمل على تقليص هذه الفجوة، ويكون ذلك من خلال الإبداع، والمنظمات المتقدمة لا تعمل فقط إذا شعرت بوجود فجوة، بل تجعل الإبداع نهج حياة لها، وذلك من خلال الأساليب والطرق الجديدة لكي تعمل على تحسين أدائها (العميان، 2010، ص390-391).

ولذلك وجب على المنظمات مراقبة البيئة الداخلية بها من أجل التنبؤ بالاحتياجات والمطالب الجديدة، وهذا يتطلب منها عمليات بحث وتقص عن التغييرات، وتحليل فرص الإبداع التي تخرجها تلك التغييرات.

7.2.2 مستويات الإبداع:

إنَّ كثير من العلماء والباحثين يتفق على وجود ضرورة تحديد مستويات الإبداع داخل المنظمة، حيث يظهر العديد من المستويات، ويمكن تمييزها بثلاثة أنواع من الإبداع داخل المنظمة، حيث حددها الأخضر نقلًا عن جلدة وعبوي، وهي (الأخضر، 2011، ص43-44):

1. الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي يتم التوصل له من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون صفات وسمات إبداعية، ومن أهم خصائص الفرد المبدع، والتي تكون بالفطرة، وهي: (المعرفة، والتعليم، والذكاء، ...إلخ).

2. الإبداع على مستوى الجماعة: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة (إدارة، قسم، لجنة، ...إلخ) ويعتمد على خاصية التداوب، فإنَّ الإبداع الجماعي يتفوق بالكثير على إبداع الأفراد نتيجة لوجود تحديات كبيرة تواجهها المنظمات في العصر الحالي، حيث يتطلب الأمر تطور جماعات العمل الإبداعية داخل المنظمة.

3. الإبداع على مستوى المنظمة: إنَّ وجود الإبداع في المنظمات المعاصرة، يعتبر أمراً ضرورياً لا يمكن الاستغناء عنه إن أرادت المنظمة البقاء والتطور، فعليها أن تجعل منه أسلوب عملها اليومي، وذلك يتحقق بوجود شروط الآتية:

أ- ضرورة الإدراك بأن الإبداع والريادة يتطلب عاملين يمتلكون التفكير العميق، ولتنمية هذا التفكير ويجب على المنظمة إتاحة الفرصة لهؤلاء العاملين لتنمية التفكير، وتوفير فرصة التعليم، والتدريب، والمشاركة، ...إلخ.

ب- ضرورة تعلم حل المشكلات بطرق إبداعية، وهذا يعني تكيف التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة.

ج- تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات، وتعزيزها، ممّا يساعد على تنمية المهارات الإبداعية، والتعود على التفكير الطلق والحر لدى الأفراد.

8.2.2 مبادئ الإبداع:

لقد قام (Durcker) بوضع مبادئ الإبداع، وتعتبر هذه المبادئ أعمال وممارسات ويجب على المنظمة التي تسعى للوصول إلى الإبداع ممارستها، والقيام بها وأطلق عليها (do's) وبعض الممارسات التي يجب على المنظمة الابتعاد عنها وأطلق عليها (don't's) وأهم الممارسات التي يجب على المنظمة القيام بها (Drucker، 1985:133-137):

- 1- يبدأ الإبداع الهادف والممنهج بتحليل الفرص، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للفرص في المجالات كافة، والمصادر المختلفة، ودراسة المصادر المختلفة وتحليلها بشكل دقيق ومنظم.
- 2- هنالك جانبان للإبداع جانب مفاهيمي والآخر إدراكي حسي، لذلك يجب على المنظمة عدم الاكتفاء في التفكير في المشكلة، وإنما مقابلة الناس والاستفسار والاستماع لهم، فالمبدعون يجدون الطرق التحليلية لما يكون الإبداع عليه والاستفادة من الفرص الموجودة والمتاحة، ثم يقومون بمقابلة الطبقة المستهدفة لمعرفة ما هو متوقع منهم والقيم والحاجات الموجودة.
- 3- حتى يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون مبسطاً، ومركزاً على حاجة معينة.
- 4- الإبداعات الفعالة تبدأ صغيرة، بحيث لا تكون بحاجة إلى كثير من الأفراد، والأموال، وغيرها من المصادر.

أما الممارسات التي يجب على المنظمة الابتعاد عنها كما ذكرها (Durcker)

- 1- عدم المبالغة في التفكير، والوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب على العاملين في المنظمة التعامل معه.
- 2- عدم التنويع، وعمل عدة أعمال بنفس الوقت.
- 3- عدم المحاولة للإبداع للمستقبل إنما الإبداع للحاضر.

ويرى الباحث أنه حتى يكون الإبداع إبداعاً يجب أن يكون في بيئة تشجع الإبداع وتحث عليه وتنميه وتطوره، وإن يكون مركزاً ومناسباً للظروف التي تمر بها المنظمة .

9.2.2 أنواع الإبداع:

صنف بعض الكتاب الإبداع إلى قسمين: (فهيمة، وسام، حنان، 2011، ص8)

1- الإبداع الإداري: وهذا النوع مرتبط بداخل المنظمة (الهيكل التنظيمي، وتصميم العمل، والبرامج التدريبية، ...إلخ)

2- الإبداع الفني: وهذا النوع من الإبداع مرتبط بالجانب التكنولوجي والفني داخل المنظمة (كتطوير المنتج، والتقنيات الجديدة، وأسلوب الإنتاج، ...إلخ).

وذكر الباحثين أن المنظمات في الوقت الراهن تركز على الإبداع الفني أكثر من الإداري، مما أوجد فجوة ثقافية في المنظمة، فأصبحت النظم والممارسات الإدارية في المنظمة مختلفة بشكل أكبر من الجانب الفني.

وفي هذه الدراسة سوف نأخذ الإبداع الإداري ونقوم بتحليله بشكل دقيق.

10.2.2 الإبداع الإداري

1.10.2.2 مفهوم الإبداع الإداري:

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامية للإبداع نفسه، ففي علم الإدارة يكون ارتباط بين مفهوم الإبداع بالأفكار الجديدة، وهناك تعدد وتباين في تحديد مفهوم الإبداع الإداري من وجهة نظر العلماء والباحثين، فلا يوجد اتفاق على تعريف واحد للإبداع الإداري، فيشير قاموس (ويبستر) إلى الإبداع الإداري عبر أنه "الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالإبداع"، ويعني ذلك ضرورة أن

يبدو العمل الإبداعي على شكل أصيل لم يكن معروفاً من قبل، سواء كان ذلك في مجال الإنتاج العلمي أو الميكانيكي أو الفني بجميع أشكاله (القذافي، 2002، ص 13).

فيعرّف القحطاني الإبداع الإداري بأنه: "استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة، أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه المؤسسة، أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم، الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي، والاختبار، والتجريب" (القحطاني، 2008، ص 338).

ومن الباحثين من عرّف الإبداع الإداري بأنه "الإبداع الذي يستهدف التنظيم الداخلي للمنظمة، ويتعلّق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية التي توجه نحو تحسين علاقات العمل أو تطبيق أفكار، واستخدام تكنولوجيا جديدة، لتحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين" (فرحات، منصور، 2006، ص 77).

وعرف العبيدي والغزاوي الإبداع الإداري بأنه: "فكرة تنسم بالحدثة والتجديد تنشأ نتيجة الخبرة والإلمام الإداري المدرك لواقع المنظمة والمستند إلى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها، ممّا يتطلب توافر قدرات إبداعية للوصول إلى ما هو جديد ومفيد" (العبيدي، الغزاوي، 2010، ص 240).

ومن خلال التعريفات السابقة التي تناولت مفهوم الإبداع الإداري يمكن تعريفه بأنه: مجموعة قدرات متوافرة في الفرد تمكنه من إنتاج فكرة جديدة لم يتم طرحها من قبل، قابلة للتطبيق وتهدف لحل مشكلة معينة أو تطوير نظام قائم وموجود أو إيجاد أسلوب عملي لعملية تنفيذ أعمال المنظمة، ويكون ذلك لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عالية.

2.10.2.2 أنواع الإبداع الإداري:

لقد صنّف الكتاب والباحثون الإبداع الإداري في المنظّمات المختلفة حسب مجال الإبداع بما يلي (العاجز، شلدان 2009، ص 19):

1- الإبداع المرتبط بالأهداف، وهذا النوع يتضمن الغايات المرجوة التي تسيّر المنظمة لتحقيقها والوصول إليها.

2- الإبداع المرتبط بالهيكل التنظيمي، وهذا الإبداع يتضمن الإجراءات، والقواعد، والأدوات، والعمل على تحسين العلاقات السائدة بين أفراد التنظيم.

3- الإبداع المرتبط بالمنتج أو الخدمة، وهذا النوع يركّز ويتضمن المنتج، والخدمة الجديدة المقدمّة من قبل المنظمة.

4- الإبداع المرتبط بالفئة المستفيدة، ويتضمن هذا النوع ويركّز على خدمة المستفيدين بحيث تكون أعلى من المتوقع منهم.

5- الإبداع المرتبط بالعملية الإدارية في المنظمة، وهذا النوع يركّز على الكفاءة والفعاليّة في المنظمة وسير العملية الإدارية ككل.

ويرى الباحث أن أهم نوعين هما: النوع الثالث الذي يركّز على الإبداع في تقديم الخدمة وجودتها، والنوع الخامس الذي يركّز على ضرورة الإبداع في إدارة المنظمات، والتي بالتالي ينعكس تأثيرها على جودة الخدمات ورضا العاملين ورضا العملاء، وهذا هو النوع الذي تركّز عليه هذه الدراسة .

3.10.2.2 أهمية الإبداع الإداري في المنظمة:

هنالك إيجابيات كثيرة للإبداع الإداري التي تسهم بشكل مباشر في المنظمة، وأهم ما أورده (العجلة) نقلاً عن (النمر) (العجلة، 2009، ص15).

- 1- الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، وجعل المنظمة في وضع مستقرٍ واستعدادٍ لمواجهة المتغيرات المحيطة، بحيث لا تؤثر هذه المتغيرات على سير العمليات التنظيمية في المنظمة.
- 2- العمل على تحسين خدمات المنظمة بما يعود بالنفع على المنظمة والأفراد.
- 3- تنمية القدرات الفكرية والعقلية لأفراد المنظمة، وذلك عن طرق إفساح المجال لهم وإتاحة الفرصة في اختبار قدراتهم ومهاراتهم.
- 4- الاستغلال الأمثل للموارد المالية في المنظمة، وذلك باستخدام الأساليب العلمية التي تواكب التطورات الحديثة.
- 5- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، والاستفادة من قدراتهم وإطلاقها للبحث عن كل ما هو جديد.

11.2.2 طرق فحص الإبداع ودراسته في المنظمة.

ذكر جواد أنه يوجد هناك ثلاث طرق لفحص الإبداع ودراسته داخل المنظمة، بحيث تكون الطريقة الأولى مرتبطة بالأسلوب المعتمد في عملية الإبداع داخل المنظمة، ويكون الهدف من هذه الطريقة هو التعرف على المهارات والأساليب التي يعتمدها ويستعين بها الشخص المبدع لإنتاج الأفكار الإبداعية، ومعرفة كيفية التعامل مع المواقف والأحداث داخل المنظمة. أما الطريقة الثانية ترتبط بمخرجات العملية الإبداعية (النتائج)، وهذه الطريقة تهدف إلى الوقوف على نتائج العملية الإبداعية من الشخص المبدع، ومعرفة ما إذا كانت النتائج غريبة عن المؤلف، وذات فائدة على المنظمة. أما الطريقة الثالثة فهي تعتمد على الشخص المبدع وهذه الطريقة ترتبط وتشخص الشخص المبدع نفسه وتحديد مستوى إبداعاته بنفسه، وحسب ما ذكر الكاتب أن هناك إجماع على بعض المعايير التي يمكن القياس من

خلالها سلوك واستجابة الشخص حتى يتم بعدها إقرار الحالة الإبداعية إن كانت جيدة أم عادية، وهي

الآتي: (جواد، 2010، ص 182-183)

1- الواقعية.

2- التجديد والأصالة.

3- كثرة الإنتاج.

4- الفائدة.

5- الخروج عن المألوف.

6- التفرد.

12.2.2 عناصر الإبداع الإداري:

مما لا شك فيه وجود عناصر ومكونات رئيسية للقدرات الإبداعية لا يوجد بدونها إبداع فعال لدى الفرد في المنظمة، وتكمن أهمية هذه العناصر والمكونات في تحديد مستوى الإبداع وقياسه للفرد والجماعة والمنظمة أيضاً، وكان هنالك إجماع إلى حد كبير على بعض هذه العناصر في كثير من الدراسات، وتتمثل هذه العناصر بالآتي (الطلاقة، الأصالة، المرونة، حساسية للمشكلة، القدرة على التحليل) ويمكن توضيح هذه العناصر كما يلي: (اسماعيل، 2014، ص 43-45)

1.12.2.2 الطلاقة:

إنَّ عنصر الطلاقة مكونٌ رئيسيٌّ للقدرة الإبداعية لدى الفرد، ويقصد بالطلاقة هنا بأنها: قدرة الفرد على إنتاج عدد من الأفكار الإبداعية في وحدة زمنية معينة، وإنَّ الشخص المبدع يتميز عن غيره من حيث الأفكار الإبداعية التي يطرحها ويقترحها في موضوع معين وزمن معين.

ويتكون عنصر الطَّلَاق من العناصر الآتية، وذلك لعملية القياس:

1- الطَّلَاق في المعاني والأفكار: وتتضمن هذه قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد معين من الأفكار ذات

العلاقة بموضوع أو مشكلة معينة في المنظَّمة.

2- الطَّلَاق اللفظيَّة: وهي تتضمن السُّرعة في إنتاج أكبر عدد من الكلمات والألفاظ بصورة تدعم

التفكير الإبداعي.

3- الطَّلَاق في التَّعبير: وهي السرعة في صياغة الأفكار السليمة، والأفكار المترابطة في موقف

معين، وأنه ليس من الضَّروري أن يكون لكلِّ فكرة من الأفكار تَوَدِّي إلى حل مشكلة أو أعمال

إبداعية بشكل مباشر، فربَّما تكون فكرة واحدة فقط تساهم في حلِّ مشكلة ما بشكل إبداعي غير

مسبوق.

ومن هنا نلاحظ أنَّ الطَّلَاق من العناصر الأولى، والمهمَّة في ترتيب عناصر الإبداع، لما لها من دور

محوري في حلِّ المشكلات المختلفة، وذلك لما يقدمه الفرد من أفكار وحلول واقتراحات مفيدة

وملائمة، وقابلة للتطبيق في المنظَّمة.

2.12.2.2 الأصالة:

يعبر عن الأصالة بأنها: قدرة الفرد على إعطاء أكبر عدد من الحلول والأفكار الجديدة المبتكرة عن

غير المؤلف من قبل، فأصالة الإنتاج الإبداعي وتميزه عن غيره، وعدم خضوعه لما هو تقليدي

وشائع، فالإنسان المبدع له تفكير متفرد، ولا يكرر الأفكار المتداولة في السابق، ويكون قياس الأصالة

من حيث الفكرة بعدم تكرارها من قبل وتميزها عن الأفكار السَّابقة.

3.12.2.2 المرونة:

يقصد بالمرونة هنا أنها: القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، وهي بعكس الصلابة والجمود، فالمرونة بمضمونها تعني عدم التمسك بالموقف والرأي لموقف معين، فالفرد المبدع يمتلك من المرونة الكافية للتغير مع كافة التغيرات من حوله في المنظمة، ويكون نمط التفكير عنده غير تقليدي، وينظر إلى الأمور من عدة زوايا، ويربط الأشياء المتباعدة بحيث ينظر إليها الآخرون بعدم إمكانية إيجاد علاقة بينها وربطها.

وتتخذ المرونة مظهرين كما أوردهما الكبيسي وهما : (الكبيسي، 2016، ص10)

1- المرونة التكيفية: وهي التوصل إلى حل مشكلة ما أو مواجهة أي موقف في ضوء التغذية الراجعة التي تأتي من ذلك الموقف .

2- المرونة التلقائية: وهي سرعة الفرد في إصدار أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة والمرتبطة بمشكلة أو مثير، ويميل الفرد وفق هذه القدرة إلى المبادرة التلقائية في المواقف ولا يكتفي بمجرد الاستجابة .

4.12.2.2 الحساسية للمشكلات:

وهي قدرة الفرد على رؤية المشكلات والأزمات بشكل دقيق، والنظر إليها من جوانبها وتوقع ما يمكن أن يترتب من ممارستها في المنظمة بشكل أكثر من غيره، والبحث عن الحل المناسب لهذه المشكلات والأزمات.

5.12.2.2 القدرة على التحليل:

والمقصود هنا في هذا العنصر تحليل وتبسيط العمل الجديد إلى وحدات بسيطة وإعادة تنظيمها، فالفرد المبدع يستطيع بقدراته الإبداعية على تحليل مكونات وعناصر الأشياء وقدرته على إعادة ترتيبها وتنظيمها وفق أسس مدروسة، ويكون من خلالها قد أحدث تغييراً في الواقع العملي في المنظمة، فيكون الفرد المبدع باستطاعته أن يأخذ فكرة جديدة، ويحدد تفاصيلها ويوسعها ويرسم خطواته العملية لهذه الفكرة لتصبح قابلة للتطبيق.

13.2.2 معوقات الإبداع:

يوجد معوقات كثيرة ومتنوعة تحد من الوصول إلى العملية الإبداعية في المنظمة حسب آراء العديد من الباحثين، وتعددت تصنيفات هذه المعوقات فذكرها العساف بما يلي: (العساف 2004م، ص31-37)

- 1- معوقات إدراكية: كثيراً ما يكون الإدراك عرضةً للأخطاء والمشاكل، فهذا يشكل عائقاً أساسياً دون الوصول إلى العملية الإبداعية، وذلك لحصر تفكير الشخص في الدائرة التي رسمها الإدراك له، ومن ثم لا يتم التوصل إلى أفكار جديدة خارج نطاق الإدراك.
- 2- معوقات نفسية: لا شك أن الخوف يلعب دوراً أساسياً في عملية الحد من القدرات الإبداعية، فهذا يعمل على الحد من الأفكار الجديدة، وحب المغامرة والاستطلاع، لذا فإن الشخص لا يتقبل الأفكار الجديدة، ولا يتم استثمارها خوفاً من الفشل.
- 3- المعوقات التنظيمية: وهي المعوقات الناتجة عن التنظيم الذي يعمل به الفرد، وذلك يتمثل بالروابط الرسمية (لوائح وتعليمات)، وغير الرسمية (إرشادات وضغوط)، وكلما كانت هذه الروابط مفصلة بشكل كبير للعاملين كان هنالك تحديد في إطلاق عنان العاملين عن الأفكار الإبداعية.

4- المعوقات الاجتماعية: حيث يحب الأشخاص التصرف بالطريقة التي يتوقعها منهم الآخرون، وذلك للحصول على رضاهم والانسجام معهم، وبالتالي يتجنب الأفراد الأفكار التي تخرج منهم على نطاق غير متوقع من الآخرين خوفاً من عدم قبولها ومقابلتها بالسخرية.

وذكرت نفس الكاتبة أن معوقات الإبداع الإداري تنقسم إلى قسمين وهما:

1- المعوقات الشخصية أو الذاتية، وذلك لأنها تتعلق بالفرد نفسه الذي يمتلك الاستعدادات والقدرات الإبداعية.

2- المعوقات التنظيمية، وذلك لأنها تتعلق بالمحيط المباشر الذي يعمل به الفرد نفسه.

وقد ذكرت الزهري بعض المعوقات التي تحد من الإبداع في العالم العربي، وهي: (الزهري، 2002، ص 249)

1. الخوف من الفشل.
2. الاعتقاد على الأمور.
3. عدم توافر الحرية.
4. مقاومة التغيير.
5. انخفاض الدعم الجماعي.
6. جمود القوانين.
7. تجنب المخاطر.
8. فقدان التحفيز.
9. التوبيخ العلني.
10. العقاب في حال الفشل.

3.2 الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

1.3.2 مقدمة

تأسس الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني عام 1993 بموجب مرسوم صادر عن منظمة التحرير الفلسطينية، وذلك قبل بضعة أشهر من تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية وفقاً لاتفاق أوسلو، وكان الجهاز أول إدارة تنفيذية فاعلة في الأراضي الفلسطينية بعد تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية. لقد أنشئ الجهاز من نقطة الصفر وتولى مهمة إنشاء نظام الإحصاء الوطني في فلسطين، وقد شكل التخطيط الاستراتيجي أحد أهم دعائم قيادة الجهد الإحصائي الرسمي منذ تأسيس الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني عام 1993. لذلك فقد تم العمل على إعداد الخطة الشاملة الأولى للإحصاءات الرسمية للفترة 1995-2000، والتي شكلت الأساس لبناء منظومة الإحصاءات الرسمية، ثم في عام 2000 تم إعداد الخطة الشاملة الثانية للفترة 2001-2010، حيث ركزت هذه الخطة على سياسات النظام الإحصائي الفلسطيني. وفي ذات الإطار تم العمل على تعميم تجربة الجهاز في التخطيط الاستراتيجي لبناء المنظومات الإحصائية الوطنية حيث كانت فلسطين من مؤسسي منتدى الشركاء العالمية في مجال الإحصاء (باريس 21)، والذي قاد جهود تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات الإحصائية الوطنية في الدول الأكثر فقراً (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2009).

ومن ثم تم إعداد آخر خطة شاملة عملت في عام 2014 في الجهاز ما بين العام 2014-2018 حيث كان تركيزها على تعزيز استخدام الإحصاءات في صنع القرار، وتعزيز الشراكة بين المستخدمين والمنتجين في النظام الإحصائي، وأيضاً تعزيز جودة الإحصاءات. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2016)

مما لا شك فيه أن الأجهزة الإحصائية في جميع دول العالم تعتبر ركناً أساسياً من أركان المجتمع المدني، ويناط بها عادة مهمة توفير البيانات والإحصاءات الضرورية لصانعي السياسات التنموية

والتخطيطية في أية دولة . وتتولى الحكومات مهمة توفير كل الوسائل المادية والمعنوية من أجل إنجاز مهام دوائر الإحصاء في دولها، وقيامها بمهامها التقليدية بشكل موضوعي وفعال وعلمي على أكمل وجه، وذلك اعترافاً منها بأهمية دور هذه الأجهزة في الدولة .

منذ احتلال الضفة الغربية وقطاع غزة عام 1967، تولت السلطات الإسرائيلية بجهازها العسكري والمدني مهمة جمع البيانات والإحصاءات المختلفة حول المجتمع الفلسطيني في المجالات التي تخدم أغراضها، وقد ترتب على غياب جهاز إحصائي فلسطيني رسمي داخل الأرض المحتلة منذ عام 1967، عدم تمكن واضعي السياسات التنموية والمخططين الفلسطينيين أفراداً ومؤسسات، سواء في الأرض المحتلة أو خارجها من استخدام المعلومات وتسخيرها لخدمة أهداف التخطيط الاستراتيجي المستقبلي وخلق برامج تنموية واقعية وموضوعية، ناهيك عن غياب المعلومات العامة الأساسية عن الجمهور وعن ممثليه (مؤسسة مواطن، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة-أمان، 2007).

بإنجاز التعداد العام للسكان والمساكن عام 1997 أصبح المرجعية الأساسية للإحصاءات الرسمية الفلسطينية.

إن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ليس مجرد بنك معلومات يمكن الحصول منه على أية معلومات حول الواقع الفلسطيني، بل إنه مخوّل بالصلاحيات المنوطة إليه قانوناً بالحصول على المعلومات. ويقوم الجهاز بدور كبير وفعال ومنظم في توفير المعلومات العامة والرقمية عن المجتمع الفلسطيني، حيث يشكل المرجع الأساسي في هذا المجال.

ويتفرع الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني إلى مركزين رئيسيين: أحدهما في رام الله في الضفة الغربية، والآخر في غزة، وهناك مكاتب فرعية للجهاز أيضاً موزعة في محافظات الضفة الغربية . ويتبع الجهاز مباشرة لمجلس الوزراء الفلسطيني، ويمارس عمله وفق قانون الإحصاءات العامة رقم (4) لعام 2000 والذي صادق عليه رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية بتاريخ 2002/07/08،

ويمارس نشاطه من خلال مكاتبه المنتشرة في المحافظات الفلسطينية كافة، وتكمن المهمة الرئيسية للجهاز في توفير إحصاءات رسمية حول الظروف الديموغرافية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية بمصدقية وحيادية واستقلالية تامة، وذلك لخدمة جميع المواطنين والمؤسسات المختلفة على حد سواء (مؤسسة مواطن، الائتلاف من اجل النزاهة والمساءلة-أمان (2007)).

2.3.2 الإطار القانوني للجهاز :

صادق الرئيس الراحل ياسر عرفات في 2000/06/08 على قانون الإحصاءات العامة رقم (4) لسنة 2000، بعد إقراره من قبل المجلس التشريعي الفلسطيني بقراءته الثلاث، و صدر في 2000/ 7/8 في الوقائع الفلسطينية، وذلك حسب تفسير المركز لأهمية هذه الإحصاءات لصانعي السياسات التنموية والتخطيطية في أية دولة.

3.3.2 فلسفة الجهاز كمحصل للمعلومات وناشر لها

تقوم فلسفة عمل الجهاز على أساس أن الإحصاءات هي "سلعة عامة"، ويحق لجميع أفراد المجتمع الحصول عليها، حيث يقوم الجهاز بجمعها وإعدادها ونشرها حسب الأنظمة والتعليمات المعمول بها، مع مراعاة سرية البيانات وخصوصية الأفراد والمؤسسات، باعتبار البيانات الفردية لا تلزم باحثين بقدر ما تلزمهم المعلومات التجميعية العامة.

وتأتي هذه الفلسفة منسجمة مع قانون الإحصاءات العامة رقم (4) لعام 2000، ومع توصيات الأمم المتحدة فيما يتعلق بعمل الإحصاءات الرسمية (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2005).

4.3.2 ويتكون الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني من:

المركز الفلسطيني للتدريب الإحصائي

الإدارة العامة لأنظمة المعلومات والحاسوب

الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية

الإدارة العامة للمسوح والعمل الميداني

الإدارة العامة للتخطيط والتطوير والتنسيق الإحصائي

الإدارة العامة للإحصاءات الجغرافية

الإدارة العامة للإحصاءات الاقتصادية

الإدارة العامة للإحصاءات السكانية والاجتماعية

الإدارة العامة للتعدادات

علماً أنه يوجد في الجهاز عدد من المجالس واللجان المتخصصة مثل:

المجلس الاستشاري للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

مجلس الجهاز

مجالس الإدارات العامة

اللجان الفنية الإحصائية

لجنة الموازنة، لجنة العطاءات، وغيرها من اللجان الدائمة

4.2 الدراسات السابقة

1.4.2 الدراسات العربية

دراسة (صالح، 2016) بعنوان "أثر بيئة العمل على أداء العاملين بالتطبيق على البنك الزراعي السوداني بالولاية الشمالية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل على أداء العاملين بالسودان، وذلك بالتطبيق على البنك الزراعي بالولاية الشمالية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي وذلك بجمع المعلومات وتحليلها عن طريق الاستبانة .

وكان من أهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة توفير الإدارة بيئة عمل مناسبة وصالحة من حيث الإضاءة، والتهوية، والتجهيزات المختلفة، وتركيز القيادة على القدوة والعمل على تشجيع القيادة سياسة المبادرة في العمل لما لها من دور كبير في رفع مستوى أداء العاملين.

دراسة (اسماعيل، 2014) بعنوان "أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري، دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إهمية بيئة العمل والإبداع الإداري في الجامعة، وتحديد أثر عوامل بيئة العمل على الإبداع الإداري في جامعة السودان، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي وذلك بجمع المعلومات وتحليلها عن طريق الاستبانة .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات وكان من أهمها: أن وجوب الاهتمام بالأفكار والمبادرات الجديدة للعاملين والعمل على زيادة الحوافز المادية والمعنوية، يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي، ومن ثم زيادة في الإبداع، العمل على توفير كافة الاحتياجات للعاملين من أثاث مكتبي، وتأمينات،

وغير ذلك، وذلك لممارسة أعمالهم بكفاءة وفعالية، ووجوب مواكبة التطور التكنولوجي والعمل على توفير كل الاحتياجات التكنولوجية للعاملين للمساعدة في غطالاق الإبداع لديهم .

دراسة (رحمون، 2014) بعنوان "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة "

هدفت الدراسة إلى معرفة استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها الإدارية كنظم ولوائح وقوانين، والتخصص في الوظيفة، الرقابة الإدارية، الاتصال الإداري، العلاقات الرسمية وغير الرسمية، نظام الحوافز والمكافآت، وأيضاً مدى استيفاء بيئة العمل لعناصرها المادية كالإضاءة، الحرارة والتهوية، التجهيزات المكتبية، التي تؤثر في دافعية العاملين في أدائهم الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي وذلك بجمع المعلومات وتحليلها عن طريق الاستبانة.

وكان من أهم النتائج والتوصيات في هذه الدراسة: أن توفير بيئة عمل داخلية مثالية يشعر العاملين بالارتياح والرضا، ومن ثم تقديم أفضل ما لديهم، والعمل على توظيف العاملين وفق تخصصهم العلمي بشكل أساسي، والعمل على توضيح النظم والقوانين المعمول بها بالعمل للعاملين عن طريق كتيبات توزع عليهم، وتوفير نظام حوافز مادية ومعنوية بشكل عادل لزيادة الرضا الوظيفي ومن ثم إخراج أفضل إمكانيات للعاملين .

دراسة (الشمري، 2013) بعنوان "دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية "

هدفت الدراسة الى توضيح خصائص بيئة العمل الداخلية، والتعرف على معيقات ومتطلبات تحسين بيئة العمل الداخلية، وذلك لتحقيق الالتزام التنظيمي والتعرف على ما إذا كان هناك علاقة مباشرة بين بيئة العمل الداخلية ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي وذلك بجمع المعلومات وتحليلها عن طريق الاستبانة.

وكان من أهم النتائج والتوصيات في هذه الدراسة : ضرورة وجود نظام حوافز للعاملين لزيادة الالتزام التنظيمي لديهم، والاهتمام بالمناسبات الاجتماعية بين العاملين لجعلهم أسرة واحدة، والعمل على تعزيز بيئة العمل الداخلية وذلك لرفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين .

دراسة (المشوط، 2011) بعنوان " أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت "

هدفت الدراسة للتعرف على أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد للعلوم الأمنية، وتحديد مستوى الأهمية لبيئة العمل والإبداع في الأكاديمية، وتحديد أثر عوامل بيئة العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد للعلوم الأمنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك بجمع المعلومات وتحليلها عن طريق الاستبانة .

وكان من أهم النتائج والتوصيات في هذه الدراسة: أن الهيكل التنظيمي والمشاركة والأنظمة والتعليمات في اتخاذ القرارات له تأثير على الإبداع الإداري .

دراسة (جبر، 2010) بعنوان "الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع وتعزيزه، والتعرف على علاقة الإبداع الإداري بمستوى الأداء الوظيفي، وكيفية العمل على تطوير مهارات الإبداع الإداري والارتقاء بمستوى الأداء، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي وذلك بجمع المعلومات وتحليلها عن طريق الاستبانة.

وكان من أهم النتائج والتوصيات: وجوب تطوير نظام تقييم الأداء بحيث يكون الإبداع الإداري أحد العناصر الهامة، وربطه أيضا بعملية التدريب وذلك لتحسين وتطوير الكفاءة لخلق بيئة إبداعية، وركز الباحث على موضوع تفعيل نظام الحوافز لما له من دور فاعل في التشجيع على الإبداع،

والعمل على تحديث مستمر على اللوائح والأنظمة الإدارية المعمول بها، بما يتلائم مع التغيرات المتسارعة في مجال الإدارة، وتوفير بيئة مناسبة للإبداع، واتباع اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار بين الرؤساء والمرؤسين.

دراسة (مرضاح، 2006) بعنوان "العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرؤوسين، دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم السلوك الإبداعي وأنماطه في المنظمات، والتعرف على واقع الإبداع الإداري عند الموظفات، وعلى أنماط السلوك القيادي عند القيادة النسائية في الدراسة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي وذلك بجمع المعلومات وتحليلها عن طريق الاستبانة . وكان من أهم نتائج هذه الدراسة وتوصياتها: وجود تأثير لبعض المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، والدخل، والحالة الاجتماعية) على بعض أبعاد الإبداع الإداري، كما وجدت أن العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري (حل المشكلات، واتخاذ القرارات، والقابلية للتغيير، وروح المخاطرة، وسعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع) وبين الاهتمام بالإنتاج علاقة طردية ضعيفة، فأوصت الباحثة بضرورة إنشاء إدارة تهتم بالإبداع الإداري، والإكثار من البرامج التدريبية الداعمة لمهارة الإبداع لمواكبة تطور العصر .

دراسة (القحطاني، 2006) بعنوان " الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض "

هدفت الدراسة إلى التعرف على جوانب الإبداع الإداري في الأمن العام بمدينة الرياض، والتعرف على المعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تحد من الإبداع الإداري وسبل تفعيله، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي عن طريق المسح الاجتماعي بالاستبانة .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات كان من أهمها: أن تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يضمن استيعاب التقنيات الحديثة، وأن عدم ملائمة المناخ التنظيمي تعيق العملية الإبداعية، ووجود قدر

مناسب من اللامركزية بين الإدارات، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب يشجع على الابتكار، والخوف من الفشل عن تجربة كل ما هو جديد يحد من الإبداع الإداري .

دراسة (العازمي، 2006) بعنوان "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية السعودية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي والإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين في وزارة الداخلية السعودية، والتعرف على خصائص القيادة التحويلية وسماتها لدى القيادات المدنية بوزارة الداخلية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي وذلك بجمع المعلومات وتحليلها عن طريق الاستبانة .

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة وتوصياتها وجود علاقة طردية متوسطة بين امتلاك القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسيهها لمهارات وقدرات إبداعية، فأوصى الباحث بتقديم الجهات المسؤولة كل ما استطاعت من زيادة وتفعيل امتلاك القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية لسمات وخصائص القيادة التحويلية .

دراسة (رضا، 2003م) بعنوان: "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي وذلك بجمع المعلومات وتحليلها عن طريق الاستبانة

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة وتوصيات: أن العاملين في الأجهزة الأمنية يقومون بإنجاز عملهم بأساليب متجددة، ولديهم رؤية شاملة للمشكلات التي تواجههم بالعمل .

وكانت أهم التوصيات في هذه الدراسة : التأكيد على القيادات الأمنية بتشجيع المبدعين وتحفيزهم، والعمل على توفير برامج تدريبية ذات صفة إبداعية وابتكارية تهدف إلى زيادة الأداء وتحسينه.

2.4.2 دراسات أجنبية

دراسة (Sulaiman Hajaia & Hani Kriemee (2017)

"Social Intelligence of Principals and its Relationship with Creative Behavior"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تساعد المديرين في تكوين بيئة إبداعية في المدارس، والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي للإبداع، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي وذلك بجمع المعلومات وتحليلها عن طريق الاستبانة.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة : أن من العوامل التي تساعد المديرين في خلق بيئة إبداعية في المدرسة ما يلي : المجازفة وعدم الخوف من الفشل، والتشجيع على الإبداع الفردي والجماعي، وتقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين، وتوفير كافة الإمكانيات المادية للمبدعين .

دراسة (Dara Schniederjans, Marc Schniederjans (2014)

"Quality Management and Innovation :new insights on a structural contingency framework"

إدارة الجودة والابتكار : أفكار جديدة حول إطار عمل منهجي لحالات الطوارئ.
وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: أن ممارسات إدارة الجودة وليس ممارسات إدارة الجودة الفنية هي التي ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالإبداع، كما أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الاجتماعية وإدارة الجودة الفنية، إضافة إلى ذلك هناك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة والابتكار، وهي علاقة يتم إدارتها من خلال تأثير حجم المؤسسة ومهمتها الموكلة لها والأخلاقيات الإدارية الطبقة بها .

دراسة (Westerman & Simmon 2009)

"Measuring Work Environment and Performance in Nursing Home"

هدفت الدراسة إلى العمل على قياس بيئة العمل والأداء لدى الممرضات العاملات في المنازل، واستخدم الباحثين المنهج الوصفي والتحليلي وذلك بجمع المعلومات وتحليلها عن طريق الاستبانة وكان من أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات : أن جودة بيئة العمل تحسن من أداء الممرضات اللواتي يعملن في المنازل .

دراسة (Esin Sadikoglu،Camal Zehir 2007)

"Investigation The Effectsof Innovation and Employee Performance on The Relationship Between Total Quality Management Practices Frim Performance :an Empirical of Turkish Frims"

" آثار الابتكار والأداء الوظيفي في العلاقة القائمة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة : دراسة عملية للمؤسسات التركية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقات القائمة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومقاييس الأداء المتعددة، إضافة إلى التحقق من الآثار الوسيطة لأداء الموظفين والابتكار من حيث العلاقة القائمة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة . واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي وذلك بجمع المعلومات وتحليلها عن طريق الاستبانة.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :أن ممارسات الجودة الشاملة تتقاطع إلى حد كبير وبشكل إيجابي مع جميع مقاييس الأداء وهي (أداء الموظف، والابتكار، وأداء المؤسسة)، وهذه العلاقة الإيجابية والقوية تشير إلى أن المؤسسات التي تبذل في مجال معين قدرة على الإبداع في المجالات الأخرى .

دراسة (Unsworth et.al 2005)

"Creatice Requirement: a Neglected Construct In The Study Of Employee Creativity "

أجريت هذه الدراسة على مؤسسات الرعاية الصحية في بريطانيا، وذلك لتعرض العمال بها إلى ضغوط عمل وتوتر أثناء قيامهم بعملهم، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف بعمق على العلاقة بين متطلبات الإبداع للوظيفة وإبداع الموظف نفسه، والكشف عن دور متطلبات الإبداع كمتغير وسيط بين بيئة العمل (المشاركة، ودعم القائد، والتشجيع على الإبداع، ومتطلبات الوقت) وإبداع الموظف. كان من أهم نتائج هذه الدراسة وتوصياتها: أن دعم الإبداع لا يرتبط ارتباطاً مطلقاً بالمتطلبات الإبداعية أو إبداع الموظف في الوظيفة، ويعتبر دعم القائد متطلباً رئيسياً في تعزيز الإبداع لدى الموظف، وتعتبر المشاركة ومتطلبات الوقت متطلباً جزئياً في تعزيز الإبداع لدى الموظف.

3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

ترتبط هذه الدراسة بالدراسات السابقة بدرجة كبيرة، وذلك من خلال تناول الموضوعات بدءاً من مفهوم بيئة العمل وعناصرها، والإبداع الإداري وعناصره ودور بيئة العمل في تعزيز الإبداع الإداري.

ولقد استخدمت الدراسات السابقة كافة المنهج الوصفي. كما تم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات وتحليلها.

وبعض الدراسات السابقة تناولت مفهوم بيئة العمل وعناصرها، ودراسات أخرى تناولت موضوع الإبداع الإداري ودوافعه ومستوياته وأنواعه ومعيقاته في المنظمة، وكل ذلك يعتبر من موضوعات هذه الدراسة التي تتناول بيئة العمل ودورها في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمة.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد الإطار النظري للدراسة، حيث ساعدت تلك الدراسات في إثراء أدبيات الدراسة في موضوع بيئة العمل وموضوع الإبداع الإداري، كذلك من

خلال نتائج وتوصيات الدراسات السابقة استطاع الباحث أن يحدد أسئلة الدراسة، وصياغة أسئلة الاستبانة والفرضيات .

وقد تم التركيز على دراسة (إسماعيل، 2014) في السودان، ودراسة (المشوط، 2011) في الكويت، حيث إنهما الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة وذلك لتناولها دور بيئة العمل في تعزيز الإبداع الإداري، وقد تناولتا محاور الدراسة من الدور البارز لبيئة العمل في تعزيز الإبداع في المنظمة . ونستنتج من خلال نتائج هذه الدراسات وتوصياتها التركيز على أهمية الدراسة الحالية حيث أنها دراسة تؤكد على أهمية الإبداع الإداري وأثره على أداء المنظمة وتعظيم إنجازاتها من خلال التركيز على العنصر البشري وأهميته في تطوير المنظمات . أما فيما يتعلق بدراسة (رحمون، 2014)، ودراسة (الشمري، 2013) فقد تناولتا المفاهيم المتعلقة ببيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي، كما ركزتا على أهمية توفير بيئة عمل مثالية لكي يشعر العاملون بالارتياح التام والرضا لتقديم أفضل ما لديهم، وقد أفادت الدراسة الحالية في إثراء المحاور ذات العلاقة ببيئة العمل. أما دراسة (جبر، 2010) والتي تناقش مفهوم الإبداع الإداري والأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع وتعزيزه، فتؤكد على أهمية دراستنا خاصة أنها تطرقت إلى جميع موضوعات الإبداع الإداري في المنظمة التي تسهم بيئة العمل في تعزيزها، وكذلك في دراسة (القحطان، 2006) والتي تناقش معيقات الإبداع الإداري في الأمن العام بالرياض فقد تم التركيز عليها بالدراسة من خلال دراسة معيقات الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وفحص ما إذا كانت بيئة العمل الموجودة هي إحدى المعوقات .

4.4.2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

أجريت معظم الدراسات السابقة على منظمات غربية أو عربية من حيث التطبيق، بينما أجريت هذه الدراسة على الجهاز الفلسطيني للإحصاء المركزي .

وكان أهم ما يميز هذه الدراسة: أنها تناولت موضوع بيئة العمل بشمولية أكثر من الدراسات السابقة، وتم ربطها بالإبداع الإداري في الجهاز الفلسطيني للإحصاء المركزي.

حيث تناولت هذه الدراسة متغير طبيعة العمل وظروفه من جميع جوانبه (الظروف الطبيعية، والظروف الاجتماعية، والظروف المتعلقة بالوقت)، خلافاً للدراسات السابقة التي تناولت بعض عناصره .

حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي، ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهراً، أو حدثاً، أو قضيةً موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث، دون تدخل من الباحث فيها، وذلك باستخدام الاستبانة و تصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

3.1 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي . ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحث فيها. والتي يحاول الباحث من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين المكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

3.2 عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على جميع موظفي الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بطريقة المسح الشامل وكان عددهم 217 موظف وتم إعادة (190) استمارة، أي بنسبة 89% من مجتمع الدراسة. والجدول (1.3)، يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	118	62.1
	أنثى	72	37.9
العمر	أقل من 30 سنة	13	6.8
	من 30-40 سنة	86	45.3
	من 41-50 سنة	69	36.3
	أكثر من 50 سنة	22	11.6
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	17	8.9
	دبلوم	13	6.8
	بكالوريوس	116	61.1
	دراسات عليا	44	23.2
نوع الوظيفة	إنتاج ونشر الإحصاءات والجودة/العينات/المنهجيات	87	45.8
	شؤون إدارية/مالية/خدمات	44	23.2
	تكنولوجيا المعلومات	18	9.5
	عمل ميداني	7	3.7
	سكرتاريا/مساعد(ة) إداري	13	6.8
	أخرى	21	11.1
	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	9
من 5-أقل من 10 سنوات	44	23.2	
من 10-أقل 15 سنة	37	19.5	
15 سنة فأكثر	100	52.6	
الدرجة الوظيفية	موظف	63	33.2
	رئيس قسم	73	38.4
	مدير	41	21.6
	فئة عليا	13	6.8

3.3 صدق الأداة

قام الباحث بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، حيث وزع الباحث الاستبانة على عدد من المحكمين. و طلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أية معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية. من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات. والجداول التالية تبين ذلك:

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات

واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	.649**0	0.011	10	.817**0	0.000	19	.657**0	0.000
2	.558**0	0.000	11	.853**0	0.001	20	.651**0	0.000
3	.727**0	0.002	12	.755**0	0.007	21	.865**0	0.000
4	.772**0	0.002	13	.755**0	0.000	22	.795**0	0.000
5	.807**0	0.000	14	.672**0	0.000	23	.817**0	0.000
6	.533**0	0.000	15	.565**0	0.000	24	.705**0	0.000
7	.748**0	0.000	16	.812**0	0.000	25	.747**0	0.000
8	.799**0	0.000	17	.727**0	0.000	26	.754**0	0.000
9	.787**0	0.000	18	.744**0	0.000	27	.818**0	0.000

. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات

مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	.843**0	0.000	9	.879**0	0.000	17	.842**0	0.000
2	.868**0	0.000	10	.859**0	0.000	18	.841**0	0.000
3	.880**0	0.000	11	.844**0	0.000	19	.857**0	0.000
4	.842**0	0.000	12	.872**0	0.000	20	.852**0	0.000
5	.874**0	0.000	13	.871**0	0.000	21	.879**0	0.000
6	.831**0	0.000	14	.866**0	0.000	22	.859**0	0.000
7	.868**0	0.000	15	.702**0	0.000	23	.880**0	0.000
8	.860**0	0.000	16	.823**0	0.000			

. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

3.4 ثبات الدراسة

قام الباحث من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكانت الدرجة الكلية لواقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (0.968)، و(0.983) ومستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (4.3): نتائج معامل الثبات للمجالات

المستجيب	المجالات	معامل الثبات
بيئة العمل	الحوافز	0.869
	الهيكل التنظيمي	0.921
	ظروف وطبيعة العمل	0.874
	الثوات والأنظمة	0.898
	المشاركة في صنع القرار	0.858
	الدرجة الكلية	0.968
الإبداع الإداري	الطلاقة	0.951
	الأصالة	0.932
	المرونة	0.947
	الحساسية للمشكلات	0.925
	القدرة على التحليل	0.969
	الدرجة الكلية	0.983

3.5 إجراءات الدراسة

قام الباحث بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجاباتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحث أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (190) استبانة.

3.6 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (ت) (t - test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For) (Social Sciences).

الفصل الرابع:

نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصل إليها الباحث عن موضوع الدراسة وهو " دور بيئة العمل في الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني " وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
عالية	3.68 فأعلى

2.4 نتائج أسئلة الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات

واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

الدرجة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات	الرقم
عالية	21.5	0.79545	3.6982	ظروف وطبيعة العمل	3
متوسطة	23.5	0.83848	3.5667	اللوائح والأنظمة	4
متوسطة	24.9	0.88556	3.5544	الحوافز	1
متوسطة	25.4	0.88663	3.4939	الهيكل التنظيمي	2
متوسطة	30.4	1.00005	3.2860	المشاركة في صنع القرار	5
متوسطة	22.2	0.78651	3.5458	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.54) وانحراف معياري (0.786) وهذا يدل على أن واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني جاء بدرجة متوسطة. ولقد حصل مجال ظروف وطبيعة العمل على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.69)، يليه مجال اللوائح والأنظمة، يليه مجال الحوافز، يليه مجال الهيكل التنظيمي، يليه مجال المشاركة في صنع القرار.

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الحوافز.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الحوافز

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة
6	الرضا الوظيفي يلعب دوراً أساسياً في إنجاز المهام الموكلة إليّ في العمل	4.17	0.978	23.5	عالية
2	تساهم الحوافز (مادية أو معنوية) في رفع مستوى الإبداع لدى الموظفين .	4.04	1.046	25.9	عالية
3	يقدم الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني الحوافز (مادية أو معنوية) لأصحاب الأفكار الجديدة .	3.36	1.145	34.1	متوسطة
5	لدي شعور بأن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يثمن قدراتي .	3.35	1.180	35.2	متوسطة
4	لدي شعور بالحصول على حقوقي الوظيفية في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني .	3.24	1.244	38.4	متوسطة
1	يلعب تقييم الأداء دوراً أساسياً في منح الحوافز في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني .	3.17	1.224	38.6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.5544	0.88556	24.9	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الحوافز أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.55) وانحراف معياري (0.885) وهذا يدل على أن مجال الحوافز جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن فقرتين جاءتا بدرجة عالية و(4) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " الرضا الوظيفي يلعب دوراً أساسياً في إنجاز المهام الموكلة إليّ في العمل " على أعلى متوسط حسابي (4.17)، يليها فقرة " تساهم الحوافز (مادية أو معنوية) في رفع مستوى الإبداع لدى الموظفين " بمتوسط حسابي (4.04). وحصلت الفقرة " يلعب تقييم الأداء دوراً أساسياً في منح الحوافز في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني " على أقل متوسط حسابي (3.17)،

يليهما الفقرة " لدي شعور بالحصول على حقوقي الوظيفية في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني " بمتوسط حسابي (3.24).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الهيكل التنظيمي.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال

الهيكل التنظيمي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة
6	يوضح الهيكل التنظيمي اتجاه الاتصالات في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.	3.80	0.938	24.7	عالية
3	يمتاز الهيكل التنظيمي في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بسهولة ووضوح المستويات فيه.	3.67	0.982	26.8	متوسطة
4	المسؤوليات والصلاحيات في الهيكل التنظيمي واضحة .	3.66	1.005	27.5	متوسطة
1	يمتاز الهيكل التنظيمي في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بالبساطة .	3.38	1.096	32.4	متوسطة
2	يساهم الهيكل التنظيمي في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بانتشار روح الفريق بين الموظفين .	3.37	1.104	32.8	متوسطة
5	يساهم الهيكل التنظيمي في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بخلق بيئة إبداعية لدى الموظفين .	3.08	1.142	37.1	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.4939	0.88663	25.4	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الهيكل التنظيمي: أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.49) وانحراف معياري (0.886) وهذا يدل على أن مجال الهيكل التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) على أن فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية و (5) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يوضح الهيكل التنظيمي اتجاه الاتصالات في الجهاز المركزي

للإحصاء الفلسطيني " على أعلى متوسط حسابي (3.80)، يليها فقرة " يمتاز الهيكل التنظيمي في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بسهولة ووضوح المستويات فيه " بمتوسط حسابي (3.67). وحصلت الفقرة " يساهم الهيكل التنظيمي في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بخلق بيئة إبداعية لدى الموظفين " على أقل متوسط حسابي (3.08)، يليها الفقرة " يساهم الهيكل التنظيمي في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بانتشار روح الفريق بين الموظفين " بمتوسط حسابي (3.37). وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال ظروف وطبيعة العمل.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال

ظروف وطبيعة العمل

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة
5	تتوفر في الجهاز معايير الأمن والسلامة المهنية للموظفين .	3.95	0.927	23.5	عالية
6	يوفر الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني كل الاحتياجات اللازمة للموظفين لإنجاز عملهم .	3.90	0.912	23.4	عالية
3	ساعات الدوام الرسمي للعاملين تتناسب مع المهام المنوطة بهم .	3.81	0.974	25.6	عالية
2	يوجد ملاءمة في الجهاز بين طبيعة العمل والاثاث المكتبي .	3.79	1.026	27.1	عالية
4	تعزز ظروف وطبيعة العمل في الجهاز بخلق بيئة إبداعية لدى الموظفين .	3.42	1.104	32.3	متوسطة
1	يشعر الموظفون في الجهاز بارتياح تام في أماكن عملهم .	3.31	1.133	34.2	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.6982	0.79545	21.5	عالية

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال ظروف وطبيعة العمل أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.69) وانحراف معياري (0.795) وهذا يدل على أن مجال ظروف وطبيعة العمل جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن (4) فقرات جاءت بدرجة عالية، وفقرتين جاءتا بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تتوفر في الجهاز معايير الأمن والسلامة المهنية للموظفين " على أعلى متوسط حسابي (3.95)، يليها فقرة " يوفر الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني كل الاحتياجات اللازمة للموظفين لانجاز عملهم " بمتوسط حسابي (3.90). وحصلت الفقرة " يشعر الموظفون في الجهاز بارتياح تام في أماكن عملهم " على أقل متوسط حسابي (3.31)، يليها الفقرة " تعزز ظروف وطبيعة العمل في الجهاز بخلق بيئة إبداعية لدى الموظفين " بمتوسط حسابي (3.42).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال اللوائح والأنظمة.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال

اللوائح والأنظمة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة
1	يتوفر لدى الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني وصف مكتوب يوضح ويحدد الواجبات والمسؤوليات.	3.99	0.911	22.8	عالية
2	يطور الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني اللوائح والأنظمة المعمول بها باستمرار و مع مرور الوقت.	3.85	0.879	22.8	عالية
6	يتوفر نظام متابعة وتقييم دوري لقياس مدى التزام الموظفين باللوائح والأنظمة المعمول بها .	3.62	0.995	27.5	متوسطة
5	هنالك مرونة في آلية تطبيق اللوائح والأنظمة المعمول بها في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.	3.33	1.059	31.8	متوسطة
3	تساهم اللوائح والأنظمة المعمول بها في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في خلق بيئة إبداعية لدى الموظفين.	3.31	1.080	32.6	متوسطة
4	يتم تطبيق اللوائح والأنظمة المعمول بها في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني على الموظفين كافة .	3.30	1.221	37.0	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.5667	0.83848	23.5	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال اللوائح والأنظمة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.56) وانحراف معياري (0.838)، وهذا يدل على أن مجال اللوائح والأنظمة جاءت بدرجة متوسطة. كما وتشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن فقرتين جاءتا بدرجة عالية و(4) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يتوفر لدى الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني وصف مكتوب يوضح ويحدد الواجبات والمسؤوليات " على أعلى متوسط حسابي (3.99)، يليها فقرة " يطور الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني اللوائح والأنظمة المعمول بها باستمرار و مع مرور الوقت " بمتوسط حسابي (3.85). وحصلت الفقرة " يتم تطبيق اللوائح والأنظمة المعمول بها في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني على الموظفين كافة " على أقل متوسط حسابي (3.30). يليها الفقرة " تساهم اللوائح والأنظمة المعمول بها في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في خلق بيئة إبداعية لدى الموظفين " بمتوسط حسابي (3.31).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال المشاركة في صنع القرار.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال

المشاركة في صنع القرار

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة
2	تعزز المشاركة في صنع القرار بخلق بيئة إبداعية لدى الموظفين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.	3.51	1.107	31.5	متوسطة
3	تهتم الإدارات في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بملاحظات الموظفين حول طرق العمل.	3.29	1.125	34.2	متوسطة
1	يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهام عملهم.	3.06	1.167	38.1	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.2860	1.00005	30.4	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المشاركة في صنع القرار أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.28) وانحراف معياري (1.00)، وهذا يدل على أن مجال المشاركة في صنع القرار جاءت بدرجة متوسطة.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (6.4) إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تعزز المشاركة في صنع القرار بخلق بيئة إبداعية لدى الموظفين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني " على أعلى متوسط حسابي (3.51)، يليها فقرة " تهتم الإدارات في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بملاحظات الموظفين حول طرق العمل " بمتوسط حسابي (3.29). وحصلت الفقرة " يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهام عملهم " على أقل متوسط حسابي (3.06).

ويعزو الباحث النتيجة السابقة إلى أن الإدارات العليا بالجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني تهتم بتوفير كل ما هو جديد في محور (ظروف وطبيعة العمل) وتعمل على ذلك، وجاءت نتائجها عالية وجيدة في أداء الجهاز، بينما جاءت الحوافز لا تفي بالغرض المطلوب لتحقيق الإبداع في الجهاز؛ وذلك لارتباط الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بالنظام المالي العام للسلطة الفلسطينية وذلك لاعتباره مؤسسة شبه حكومية، كما ينطبق ذلك الأمر على آلية تطبيق اللوائح والأنظمة المعمول بها في الجهاز، أما الهيكل التنظيمي المعمول به فإنه قديم وضع في سنة (2004) ولا يفي بالغرض المطلوب للعمل .

وجاءت فقرة (المشاركة في صنع القرار) بالمتوسطة؛ وذلك لعدم إتاحة الفرصة لإشراك الموظفين في القرارات المتعلقة في أمور عملهم وعدم الأخذ بأرائهم، حيث تتفق هذه الدراسة مع دراسة (الشمري، 2013) ودراسة (المشوط، 2011) ودراسة (إسماعيل، 2014) على أهمية الاهتمام

بموضوع الحوافز، والهيكل التنظيمي، والأنظمة المعمول بها، والمشاركة في صنع القرار، واختلفت مع دراسة (رحمون، 2014) من حيث بيئة العمل الداخلية المتعلقة بظروف العمل وطبيعته .

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن واقع مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني .

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة
5	القدرة على التحليل	3.7074	0.87641	23.6	عالية
3	المرونة	3.6095	0.89591	24.8	متوسطة
4	الحساسية للمشكلات	3.5921	0.87518	24.4	متوسطة
2	الأصالة	3.5447	0.93717	26.4	متوسطة
1	الطلاقة	3.4968	0.96822	27.7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.5920	0.84608	23.6	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني: أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.59) وانحراف معياري (0.846)، وهذا يدل على أن واقع مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني جاء بدرجة متوسطة. ولقد حصل مجال

القدرة على التحليل على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.70)، ويليه مجال المرونة ويليه مجال الحساسية للمشكلات ويليه مجال الأصالة، ومن ثم مجال الطلاقة.

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الطلاقة.

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال

الطلاقة

الدرجة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
متوسطة	30.7	1.087	3.54	تساهم بيئة العمل في تطوير قدراتي للتواصل مع الآخرين في العمل	4
متوسطة	29.3	1.032	3.52	تساهم بيئة العمل في بناء وتطوير قدراتي على اقتراح الحلول السريعة للمشكلات التي تواجهني في العمل .	1
متوسطة	28.7	1.001	3.49	تعزز بيئة العمل تطوير قدراتي على التفكير في ظروف العمل التي قد تواجه الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني .	2
متوسطة	30.4	1.058	3.48	تعزز بيئة العمل تطوير قدراتي على إنتاج أفكار جديدة في مجال العمل .	3
متوسطة	32.1	1.111	3.46	تساهم بيئة العمل في تطوير قدراتي على التعبير عن أفكارني بطلاقة وصياغتها في كلمات مفيدة .	5
متوسطة	27.7	0.96822	3.4968		الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الطلاقة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.49) وانحراف معياري (0.968)، وهذا يدل على أن مجال الطلاقة جاء بدرجة متوسطة.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (8.4) إلى أن: جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تساهم بيئة العمل في تطوير قدراتي للتواصل مع الآخرين في العمل " على أعلى متوسط حسابي (3.54)، ويليهما فقرة " تساهم بيئة العمل في بناء وتطوير قدراتي على اقتراح الحلول السريعة

للمشكلات التي تواجهني في العمل " بمتوسط حسابي (3.52). وحصلت الفقرة " تساهم بيئة العمل في تطوير قدراتي على التعبير عن أفكارى بطلاقة وصياغتها في كلمات مفيدة " على أقل متوسط حسابي (3.46)، يليها الفقرة " تعزز بيئة العمل تطوير قدراتي على إنتاج أفكار جديدة في مجال العمل " بمتوسط حسابي (3.48).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الأصالة.

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال

الأصالة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة
3	تساهم بيئة العمل في تطوير قدراتي على النقاش والحوار والتفاوض مع الآخرين .	3.58	1.069	29.9	متوسطة
1	تساهم بيئة العمل في انجاز المهام الموكلة إليّ بأسلوب متجدد	3.56	0.999	28.1	متوسطة
2	تعزز بيئة العمل قدراتي في تقديم حلول ابتكارية للمشكلات التي تواجهني في العمل.	3.52	1.017	28.9	متوسطة
4	تساهم بيئة العمل في تطوير قدراتي على إقناع الآخرين بأفكارى .	3.52	1.027	29.2	متوسطة
الدرجة الكلية					
		3.5447	0.93717	26.4	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الأصالة: أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.54) وانحراف معياري (0.937)، وهذا يدل على أن مجال الأصالة جاءت بدرجة متوسطة.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (9.4) إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تساهم بيئة العمل في تطوير قدراتي على النقاش والحوار والتفاوض مع الآخرين " على أعلى متوسط حسابي (3.58)، ويليهما فقرة " تساهم بيئة العمل في إنجاز المهام الموكلة إليّ بأسلوب متجدد " بمتوسط حسابي (3.56). وحصلت الفقرة " تعزز بيئة العمل قدراتي في تقديم حلول ابتكارية للمشكلات التي تواجهني في العمل " والفقرة " تساهم بيئة العمل في تطوير قدراتي على إقناع الآخرين بأفكاري " على أقل متوسط حسابي (3.52).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال المرونة.

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المرونة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة
3	تساهم بيئة العمل في تطوير قدراتي على تقبل رأي الآخرين والاستفادة من تجاربهم .	3.71	0.941	25.4	عالية
2	تعزز بيئة العمل تطوير قدرتي في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	3.61	1.001	27.7	متوسطة
5	تعزز بيئة العمل في تطوير قدراتي على رؤية الأمور من زوايا مختلفة.	3.61	0.995	27.6	متوسطة
4	تساهم بيئة العمل في تطوير قدراتي على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة من الزمن .	3.57	1.050	29.4	متوسطة
1	تساهم بيئة العمل في تطوير قدراتي على أفكار جديدة تساهم في تطوير العمل بتلقائية ويسر .	3.55	0.940	26.5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.6095	0.89591	24.8	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المرونة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.3601) وانحراف معياري (0.895)، وهذا يدل على أن مجال المرونة جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (10.4) أن فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية و(4) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تساهم بيئة العمل في تطوير قدراتي على تقبل رأي الآخرين والاستفادة من تجاربهم " على أعلى متوسط حسابي (3.71)، يليها فقرة " تعزز بيئة العمل تطوير قدرتي في تغيير موقفي عندما أفتتح بعدم صحته " والفقرة " تعزز بيئة العمل في تطوير قدراتي على رؤية الأمور من زوايا مختلفة " بمتوسط حسابي (3.61). وحصلت الفقرة " تساهم بيئة العمل في تطوير قدراتي على أفكار جديدة تساهم في تطوير العمل بتقائية ويسر " على أقل متوسط حسابي (3.55)، يليها الفقرة " تساهم بيئة العمل في تطوير قدراتي على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة من الزمن " بمتوسط حسابي (3.57).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الحساسية للمشكلات.

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الحساسية

للمشكلات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة
4	تعزز بيئة العمل تطوير معرفتي في أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل .	3.64	0.937	25.7	متوسطة
3	تساهم بيئة العمل في زيادة قدرتي على توقع الحلول المناسبة للمشكلات التي يمكن حدوثها بالعمل .	3.60	0.930	25.8	متوسطة
2	تساهم بيئة العمل في زيادة قدرتي على التخطيط لمواجهة المشكلات التي يمكن حدوثها .	3.57	1.025	28.7	متوسطة
1	تساهم بيئة العمل في زيادة قدرتي على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها .	3.56	0.978	27.5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.5921	0.87518	24.4	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الحساسية للمشكلات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.59) وانحراف معياري (0.875)، وهذا يدل على أن مجال الحساسية للمشكلات جاءت بدرجة متوسطة. كما وتشير النتائج في الجدول رقم (11.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تعزز بيئة العمل تطوير معرفتي في أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل " على أعلى متوسط حسابي (3.64)، يليها فقرة " تساهم بيئة العمل في زيادة قدرتي على توقع الحلول المناسبة للمشكلات التي يمكن حدوثها بالعمل " بمتوسط حسابي (3.60). وحصلت الفقرة " تساهم بيئة العمل في زيادة قدرتي على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها " على أقل متوسط حسابي (3.56). يليها الفقرة " تساهم بيئة العمل في زيادة قدرتي على التخطيط لمواجهة المشكلات التي يمكن حدوثها " بمتوسط حسابي (3.57).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال القدرة على التحليل.

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال القدرة على

التحليل

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة
4	تساهم بيئة العمل في تطوير قدراتي على ترتيب العمل حسب الأولويات .	3.76	0.949	25.2	عالية
2	عززت بيئة العمل قدرتي على تجزئة مهام العمل.	3.75	0.890	23.7	عالية
3	تساعد بيئة العمل قدرتي على تحليل مهام العمل.	3.69	0.933	25.3	عالية
1	تساهم بيئة العمل في زيادة قدرتي على تنظيم أفكارتي.	3.67	0.949	25.9	متوسطة
5	تساهم بيئة العمل في تطوير قدراتي على تحليل المشكلات التي تواجه ظروف العمل المختلفة .	3.67	0.920	25.1	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.7074	0.87641	23.6	عالية

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال القدرة على التحليل أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.70) وانحراف معياري (0.876)، وهذا يدل على أن مجال القدرة على التحليل جاءت بدرجة عالية. كما وتشير النتائج في الجدول رقم (12.4) أن (3) فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرتين جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تساهم بيئة العمل في تطوير قدراتي على ترتيب العمل حسب الأولويات " على أعلى متوسط حسابي (3.76)، يليها فقرة " عززت بيئة العمل قدرتي على تجزئة مهام العمل " بمتوسط حسابي (3.75). وحصلت الفقرة " تساهم بيئة العمل في تطوير قدراتي على تحليل المشكلات التي تواجه ظروف العمل المختلفة " والفقرة " تساهم بيئة العمل في زيادة قدرتي على تنظيم أفكارى " على أقل متوسط حسابي (3.67). يليها الفقرة " تساعد بيئة العمل قدرتي على تحليل مهام العمل " بمتوسط حسابي (3.69).

حيث قسم الباحث الإبداع الإداري إلى 5 عناصر، تمت دراستها وهي (الطلاقة، والأصالة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، والقدرة على التحليل)، حيث وجد الباحث أن مساهمة بيئة العمل في تطوير قدرات ومهارات العاملين لدى جهاز الإحصاء المركزي للتواصل مع الآخرين وتطوير قدراتهم على اقتراح الحلول والتفكير في ظروف العمل وإنتاج أفكار جديدة تصب في مصلحة العمل كانت متوسطة أي أنها لا ترتقي للمستوى المطلوب في بيئة العمل.

كما وجد الباحث أن مساهمة بيئة العمل في تطوير قدرات العاملين على النقاش والحوار والتفاوض كذلك متوسطة، وأيضا النسبة لإنجاز المهام الموكلة للعاملين، وبالتالي فإن بيئة العمل لا تسهم بشكل كافٍ ومناسب في تطوير قدرات العاملين وانجاز المهام الموكلة اليهم.

وخلص الباحث إلى أن مساهمة بيئة العمل في تطوير قدرات العاملين على تقبل آراء الآخرين في العمل كانت قوية، بينما وجد الباحث أن مساهمة بيئة العمل في تعزيز المرونة في السلوك لدى

العاملين مثل : (تغيير الموقف، ورؤية الأمور من زوايا مختلفة، وإحداث تغييرات في أساليب العمل، وخلق أفكار جديدة) جاءت متوسطة أي أنها غير كافية للتطوير والإبداع الإداري.

وفي مجال الحساسية للمشكلات وجد الباحث أن بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لا تعزز بشكل كافٍ تطوير معرفة العاملين ومقدرتهم على توقع الحلول والقدرة على التنبؤ بالمشاكل والتخطيط لمواجهةها.

أما في مجال تعزيز القدرة على التحليل لدى العاملين، فقد خلص الباحث إلى أن مساهمة بيئة العمل في تطوير قدرات العاملين على ترتيب العمل حسب الأولويات، وقدرتهم على تجزئة مهام العمل، وقدرتهم على تحليل مهام العمل كانت قوية وعالية، بينما مساهمتها في زيادة القدرة على تنظيم الأفكار كانت متوسطة وغير كافية.

ويعزو الباحث النتيجة السابقة إلى إجابات المبحوثين في السؤال الأول حيث كانت نتيجة فقرة (واقع بيئة العمل) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني متوسطة، ومنه استنتج أن نتيجة هذا السؤال لا تلبى المطلوب لتحقيق الإبداع بمعنى أنه متوسطة ؛ وذلك لقلّة اهتمام الإدارات العليا وأصحاب القرار بموضوع بيئة العمل ودراسته بتعمق، وذلك لما له من دور واضح في مجال العمل .

وانفق الباحث مع دراسة (جبر، 2010) التي كانت أهم نتائجها: تفعيل نظام الحوافز، والتحديث المستمر على اللوائح والأنظمة المعمول بها، وتوفير بيئة مناسبة لتحقيق الإبداع في المنظمة .

3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري للعاملين

في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله لفرضية التالية:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين بيئة العمل والإبداع الإداري للعاملين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

تم فحص الفرضية بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين بيئة العمل والإبداع الإداري للعاملين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

جدول (13.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري

للعاملين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

المتغيرات	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
الحوافز	0.715	0.000
الهيكل التنظيمي	0.772	0.000
ظروف وطبيعة العمل	0.793	0.000
النوائح والأنظمة	0.786	0.000
المشاركة في صنع القرار	0.771	0.000
الدرجة الكلية	0.846	0.000

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.846)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين بيئة العمل والإبداع الإداري للعاملين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. أي أنه كلما زادت وتحسنت بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني زاد ذلك من مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين.

حيث خلص الباحث إلى أن هناك علاقة طردية قوية بين بيئة العمل والإبداع الإداري لدى العاملين حيث أنه كلما زاد الاهتمام بتحسين بيئة العمل زاد الإبداع الإداري لدى الموظفين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

حيث انفتحت هذه الدراسة مع دراسة (إسماعيل، 2014) حول وجود علاقة طردية بين بيئة العمل والإبداع الإداري في المنظمة، وخلصت هذه الدراسة إلى اهتمام المنظمة ببيئة العمل الداخلية .

4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل يختلف واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني حسب متغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية ؟

ولإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في

واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس"

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة

الدراسة في واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني حسب لمتغير الجنس.

جدول (14.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في واقع بيئة العمل في

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني حسب متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
الحوافز	ذكر	118	3.7288	0.83910	3.583	0.000
	أنثى	72	3.2685	0.89099		
الهيكل التنظيمي	ذكر	118	3.6554	0.88855	3.359	0.001
	أنثى	72	3.2292	0.82291		
ظروف وطبيعة العمل	ذكر	118	3.8475	0.77367	3.400	0.001
	أنثى	72	3.4537	0.77481		
اللوائح والأنظمة	ذكر	118	3.6681	0.86985	2.225	0.027
	أنثى	72	3.4005	0.76128		
المشاركة في صنع القرار	ذكر	118	3.3785	1.02478	1.641	0.103
	أنثى	72	3.1343	0.94556		
الدرجة الكلية	ذكر	118	3.6864	0.78969	3.296	0.001
	أنثى	72	3.3153	0.72960		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (3.296)، ومستوى الدلالة (0.001)، أي أنه توجد فروق في واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات ما عدا مجال المشاركة في صنع القرار. وكانت الفروق لصالح الذكور. وبذلك تم رفض الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في

واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني تعزى لمتغير العمر "

تم فحص الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع بيئة

العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير العمر.

جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع

بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير العمر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المجال
0.61033	3.8462	13	أقل من 30 سنة	الحوافز
0.97857	3.3682	86	من 30-40 سنة	
0.81173	3.6135	69	من 41-50 سنة	
0.69717	3.9242	22	أكثر من 50 سنة	
0.79596	3.4744	13	أقل من 30 سنة	الهيكل التنظيمي
0.92899	3.3140	86	من 30-40 سنة	
0.84355	3.6063	69	من 41-50 سنة	
0.77715	3.8561	22	أكثر من 50 سنة	
0.69054	3.6667	13	أقل من 30 سنة	ظروف وطبيعة العمل
0.86990	3.5213	86	من 30-40 سنة	
0.71662	3.7995	69	من 41-50 سنة	
0.61016	4.0909	22	أكثر من 50 سنة	
0.81366	3.6667	13	أقل من 30 سنة	اللوائح والأنظمة
0.87738	3.3547	86	من 30-40 سنة	
0.76747	3.6957	69	من 41-50 سنة	
0.73582	3.9318	22	أكثر من 50 سنة	
1.10683	3.4103	13	أقل من 30 سنة	المشاركة في صنع القرار
1.03368	3.1550	86	من 30-40 سنة	
0.97906	3.3092	69	من 41-50 سنة	
0.80657	3.6515	22	أكثر من 50 سنة	
0.68022	3.6353	13	أقل من 30 سنة	الدرجة الكلية
0.83941	3.3635	86	من 30-40 سنة	
0.72788	3.6377	69	من 41-50 سنة	
0.64949	3.9175	22	أكثر من 50 سنة	

يلاحظ من الجدول رقم (15.4) وجود فروق ظاهرية في واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير العمر، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (16.4):

جدول(16.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الحوافز	بين المجموعات	7.338	3	2.446	3.229	0.024
	داخل المجموعات	140.878	186	0.757		
	المجموع	148.216	189			
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	6.547	3	2.182	2.858	0.038
	داخل المجموعات	142.030	186	0.764		
	المجموع	148.576	189			
ظروف وطبيعة العمل	بين المجموعات	6.805	3	2.268	3.741	0.012
	داخل المجموعات	112.784	186	0.606		
	المجموع	119.588	189			
اللوائح والأنظمة	بين المجموعات	8.077	3	2.692	4.013	0.009
	داخل المجموعات	124.801	186	0.671		
	المجموع	132.878	189			
المشاركة في صنع القرار	بين المجموعات	4.652	3	1.551	1.564	0.200
	داخل المجموعات	184.366	186	0.991		
	المجموع	189.018	189			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	6.585	3	2.195	3.701	0.013
	داخل المجموعات	110.330	186	0.593		
	المجموع	116.915	189			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (3.701) ومستوى الدلالة (0.013) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء

الفلسطيني تعزى لمتغير العمر، وكذلك للمجالات ما عدا مجال المشاركة في صنع القرار. وبذلك تم

رفض الفرضية الثانية. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول (17.4-أ): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة	
الحوافز	أقل من 30 سنة	من 30-40 سنة	.0670	
		من 41-50 سنة	.3780	
		أكثر من 50 سنة	.7980	
	من 30-40 سنة	أقل من 30 سنة	.477940-	.0670
		من 41-50 سنة	.245310-	.0830
		أكثر من 50 سنة	.55603*0-	.0080
	من 41-50 سنة	أقل من 30 سنة	.232630-	.3780
		من 30-40 سنة	.245310	.0830
		أكثر من 50 سنة	.310720-	.1460
أكثر من 50 سنة	أقل من 30 سنة	.078090	.7980	
	من 30-40 سنة	.55603*0	.0080	
	من 41-50 سنة	.310720	.1460	
	أقل من 30 سنة	من 30-40 سنة	.160410	.5380
		من 41-50 سنة	.131920-	.6180
		أكثر من 50 سنة	.381700-	.2130
من 30-40 سنة	أقل من 30 سنة	.160410-	.5380	
	من 41-50 سنة	.29233*0-	.0400	
	أكثر من 50 سنة	.54211*0-	.0100	
	من 41-50 سنة	أقل من 30 سنة	.131920	.6180
		من 30-40 سنة	.29233*0	.0400
		أكثر من 50 سنة	.249780-	.2450
أكثر من 50 سنة	أقل من 30 سنة	.381700	.2130	
	من 30-40 سنة	.54211*0	.0100	
	من 41-50 سنة	.249780	.2450	

الجدول (17.4-ب): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة	
ظروف وطبيعة العمل	أقل من 30 سنة	من 30-40 سنة	.5310	
		من 41-50 سنة	.5730	
		أكثر من 50 سنة	.1210	
	من 30-40 سنة	أقل من 30 سنة	.145350	.5310
		من 41-50 سنة	.27820°0-	.0280
		أكثر من 50 سنة	.56959°0-	.0030
	من 41-50 سنة	أقل من 30 سنة	.132850	.5730
		من 30-40 سنة	.27820°0	.0280
		أكثر من 50 سنة	.291390-	.1280
	أكثر من 50 سنة	أقل من 30 سنة	.424240	.1210
		من 30-40 سنة	.56959°0	.0030
		من 41-50 سنة	.291390	.1280
اللوائح والأنظمة	أقل من 30 سنة	من 30-40 سنة	.2020	
		من 41-50 سنة	.9070	
		أكثر من 50 سنة	.3560	
	من 30-40 سنة	أقل من 30 سنة	.312020-	.2020
		من 41-50 سنة	.34100°0-	.0110
		أكثر من 50 سنة	.57717°0-	.0040
	من 41-50 سنة	أقل من 30 سنة	.028990	.9070
		من 30-40 سنة	.34100°0	.0110
		أكثر من 50 سنة	.236170-	.2400
	أكثر من 50 سنة	أقل من 30 سنة	.265150	.3560
		من 30-40 سنة	.57717°0	.0040
		من 41-50 سنة	.236170	.2400

الجدول (17.4-ج): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	أقل من 30 سنة	من 30-40 سنة	.2370
		من 41-50 سنة	.9920
		أكثر من 50 سنة	.2960
من 30-40 سنة	أقل من 30 سنة	من 30-40 سنة	.2370
		من 41-50 سنة	.0290
		أكثر من 50 سنة	.0030
من 41-50 سنة	أقل من 30 سنة	من 30-40 سنة	.9920
		من 40-30 سنة	.0290
		أكثر من 50 سنة	.1400
أكثر من 50 سنة	أقل من 30 سنة	من 30-40 سنة	.2960
		من 40-30 سنة	.0030
		من 41-50 سنة	.1400

وكانت الفروق بين من (41-50) سنة ومن (30-40) سنة لصالح من (41-50 سنة)، وبين (أكثر من 50 سنة) ومن (30-40 سنة) لصالح (أكثر من 50 سنة) .

نتائج الفرضية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في

واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي "

تم فحص الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع بيئة

العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (18.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحوافز	ثانوية عامة فما دون	17	3.7059	.917670
	دبلوم	13	3.2564	0.99911
	بكالوريوس	116	3.4928	0.86795
	دراسات عليا	44	3.7462	0.86974
الهيكل التنظيمي	ثانوية عامة فما دون	17	3.7647	0.88006
	دبلوم	13	3.5513	0.72132
	بكالوريوس	116	3.4066	0.88990
	دراسات عليا	44	3.6023	0.91726
ظروف وطبيعة العمل	ثانوية عامة فما دون	17	3.8922	0.89548
	دبلوم	13	3.5897	0.88091
	بكالوريوس	116	3.6911	0.77468
	دراسات عليا	44	3.6742	0.80129
اللوائح والأنظمة	ثانوية عامة فما دون	17	3.6373	1.06105
	دبلوم	13	3.4103	0.67910
	بكالوريوس	116	3.5216	0.80143
	دراسات عليا	44	3.7045	0.88911
المشاركة في صنع القرار	ثانوية عامة فما دون	17	3.6275	1.13580
	دبلوم	13	3.2564	0.72206
	بكالوريوس	116	3.1609	1.02007
	دراسات عليا	44	3.4924	0.92479
الدرجة الكلية	ثانوية عامة فما دون	17	3.7364	0.90768
	دبلوم	13	3.4302	0.68218
	بكالوريوس	116	3.4872	0.76916
	دراسات عليا	44	3.6608	0.81187

يلاحظ من الجدول رقم (18.4) وجود فروق ظاهرية في واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (19.4):

جدول(19.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الحوافز	بين المجموعات	3.603	3	1.201	1.545	.2040
	داخل المجموعات	144.613	186	.7770		
	المجموع	148.216	189			
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	2.690	3	.8970	1.143	.3330
	داخل المجموعات	145.886	186	.7840		
	المجموع	148.576	189			
ظروف وطبيعة العمل	بين المجموعات	.824	3	.2750	.4300	.7320
	داخل المجموعات	118.765	186	.6390		
	المجموع	119.588	189			
اللوائح والأنظمة	بين المجموعات	1.475	3	.4920	.6960	.5560
	داخل المجموعات	131.402	186	.7060		
	المجموع	132.878	189			
المشاركة في صنع القرار	بين المجموعات	5.683	3	1.894	1.922	.1280
	داخل المجموعات	183.335	186	.9860		
	المجموع	189.018	189			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.771	3	.5900	.9530	.4160
	داخل المجموعات	115.144	186	.6190		
	المجموع	116.915	189			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.953) ومستوى الدلالة (0.416) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

نتائج الفرضية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في

واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني تعزى لمتغير نوع الوظيفة "

تم فحص الفرضية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع بيئة

العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير نوع الوظيفة.

جدول (20.4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع

بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير نوع الوظيفة

المجال	نوع الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحوافز	إنتاج ونشر الإحصاءات والجودة/العينات/المنهجيات	87	3.5805	0.91530
	شؤون إدارية/مالية/خدمات	44	3.6667	0.79647
	تكنولوجيا المعلومات	18	3.3704	0.74438
	عمل ميداني	7	3.0952	0.84906
	سكرتاريا/مساعد(ة) إداري	13	3.4744	1.12185
	أخرى	21	3.5714	0.92882
	الهيكل التنظيمي	إنتاج ونشر الإحصاءات والجودة/العينات/المنهجيات	87	3.4904
شؤون إدارية/مالية/خدمات		44	3.5152	0.80760
تكنولوجيا المعلومات		18	3.3796	0.75798
عمل ميداني		7	2.9524	0.87514
سكرتاريا/مساعد(ة) إداري		13	3.6667	0.88715
أخرى		21	3.6349	0.79864
ظروف وطبيعة العمل		إنتاج ونشر الإحصاءات والجودة/العينات/المنهجيات	87	3.7126
	شؤون إدارية/مالية/خدمات	44	3.7235	0.69971
	تكنولوجيا المعلومات	18	3.5648	0.72567
	عمل ميداني	7	3.4286	0.75680
	سكرتاريا/مساعد(ة) إداري	13	3.6923	1.05156
	أخرى	21	3.7937	0.71861

جدول (20.4-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة

الدراسة لواقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير نوع

الوظيفة

0.87490	3.6188	87	إنتاج ونشر الإحصاءات والجودة/العينات/المنهجيات	اللوائح والأنظمة
0.80129	3.4924	44	شؤون إدارية/مالية/خدمات	
0.71509	3.3426	18	تكنولوجيا المعلومات	
0.94281	3.0000	7	عمل ميداني	
0.87564	3.7564	13	سكرتاريا/مساعد(ة) إداري	
0.74996	3.7698	21	أخرى	
0.98496	3.3218	87	إنتاج ونشر الإحصاءات والجودة/العينات/المنهجيات	المشاركة في صنع القرار
0.95087	3.3182	44	شؤون إدارية/مالية/خدمات	
1.01549	2.9630	18	تكنولوجيا المعلومات	
0.93718	2.9048	7	عمل ميداني	
1.00922	3.3333	13	سكرتاريا/مساعد(ة) إداري	
1.18478	3.4444	21	أخرى	
0.82902	3.5696	87	إنتاج ونشر الإحصاءات والجودة/العينات/المنهجيات	الدرجة الكلية
0.72731	3.5682	44	شؤون إدارية/مالية/خدمات	
0.67571	3.3642	18	تكنولوجيا المعلومات	
0.80376	3.0952	7	عمل ميداني	
0.86048	3.6125	13	سكرتاريا/مساعد(ة) إداري	
0.77773	3.6649	21	أخرى	

يلاحظ من الجدول رقم (20.4) وجود فروق ظاهرية في واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي

للإحصاء الفلسطيني تعزى لمتغير نوع الوظيفة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين

الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (21.4):

جدول(21.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع بيئة العمل في

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير نوع الوظيفة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الحوافز	بين المجموعات	2.788	5	.5580	.7060	.6200
	داخـــــــــل المجموعات	145.427	184	.7900		
	المجموع	148.216	189			
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	3.114	5	.6230	.7880	.5600
	داخـــــــــل المجموعات	145.462	184	.7910		
	المجموع	148.576	189			
ظروف وطبيعة العمل	بين المجموعات	1.067	5	.2130	.3310	.8940
	داخـــــــــل المجموعات	118.521	184	.6440		
	المجموع	119.588	189			
اللوائح والأنظمة	بين المجموعات	4.965	5	.9930	1.428	.2160
	داخـــــــــل المجموعات	127.913	184	.6950		
	المجموع	132.878	189			
المشاركة في صنع القرار	بين المجموعات	3.609	5	.7220	.7160	.6120
	داخـــــــــل المجموعات	185.409	184	1.008		
	المجموع	189.018	189			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.442	5	.4880	.7850	.5620
	داخـــــــــل المجموعات	114.473	184	.6220		
	المجموع	116.915	189			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.785) ومستوى الدلالة (0.562) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني تعزى لمتغير نوع الوظيفة، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

نتائج الفرضية الخامسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في

واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة "

تم فحص الفرضية الخامسة حيث تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على

واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (22.4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع

بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	سنوات الخبرة	المجال
3.7593	.782230	9	أقل من 5 سنوات	الحوافز
3.3674	.982780	44	من 5-أقل من 10 سنوات	
3.5000	.920450	37	من 10-أقل 15 سنة	
3.6383	.832170	100	15 سنة فأكثر	
3.5185	1.06863	9	أقل من 5 سنوات	الهيكل التنظيمي
3.4205	.848690	44	من 5-أقل من 10 سنوات	
3.2928	.968970	37	من 10-أقل 15 سنة	
3.5983	.851850	100	15 سنة فأكثر	
3.7963	.710920	9	أقل من 5 سنوات	ظروف وطبيعة العمل
3.6174	.817750	44	من 5-أقل من 10 سنوات	
3.5721	.806550	37	من 10-أقل 15 سنة	
3.7717	.790540	100	15 سنة فأكثر	

جدول (22.4-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
1.01036	3.6111	9	أقل من 5 سنوات	اللوائح والأنظمة
.844110	3.5038	44	من 5-أقل من 10 سنوات	
.778820	3.3874	37	من 10-أقل 15 سنة	
.841150	3.6567	100	15 سنة فأكثر	
1.04675	3.3704	9	أقل من 5 سنوات	المشاركة في صنع القرار
1.11780	3.1061	44	من 5-أقل من 10 سنوات	
1.06457	3.1532	37	من 10-أقل 15 سنة	
.910820	3.4067	100	15 سنة فأكثر	
.826260	3.6379	9	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
.814690	3.4360	44	من 5-أقل من 10 سنوات	
.827550	3.4064	37	من 10-أقل 15 سنة	
.752730	3.6374	100	15 سنة فأكثر	

يلاحظ من الجدول رقم (22.4) وجود فروق ظاهرية في واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي

للإحصاء الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين

الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (23.4):

جدول(23.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الحوافز	بين المجموعات	2.730	3	.9100	1.163	.3250
	داخل المجموعات	145.486	186	.7820		
	المجموع	148.216	189			
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	2.830	3	.9430	1.204	.3100
	داخل المجموعات	145.746	186	.7840		
	المجموع	148.576	189			
ظروف وطبيعة العمل	بين المجموعات	1.502	3	.5010	.7890	.5020
	داخل المجموعات	118.086	186	.6350		
	المجموع	119.588	189			
اللوائح والأنظمة	بين المجموعات	2.191	3	.7300	1.039	.3760
	داخل المجموعات	130.687	186	.7030		
	المجموع	132.878	189			
المشاركة في صنع القرار	بين المجموعات	3.598	3	1.199	1.203	.3100
	داخل المجموعات	185.420	186	.9970		
	المجموع	189.018	189			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.165	3	.7220	1.170	.3230
	داخل المجموعات	114.750	186	.6170		
	المجموع	116.915	189			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.170) ومستوى الدلالة (0.323) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

نتائج الفرضية السادسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في

واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية "

تم فحص الفرضية السادسة حيث تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على

واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

جدول (24.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع بيئة العمل في

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير الدرجة الوظيفية

المجال	الدرجة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحوافز	موظف	63	3.3942	0.86722
	رئيس قسم	73	3.3311	0.89084
	مدير	41	4.0407	0.61552
	فئة عليا	13	4.0513	0.96318
الهيكل التنظيمي	موظف	63	3.3862	0.83378
	رئيس قسم	73	3.2694	0.91945
	مدير	41	3.8984	0.75358
	فئة عليا	13	4.0000	0.78764
ظروف وطبيعة العمل	موظف	63	3.6032	0.77276
	رئيس قسم	73	3.5434	0.84530
	مدير	41	3.9919	0.57367
	فئة عليا	13	4.1026	0.91170
اللوائح والأنظمة	موظف	63	3.3651	0.85082
	رئيس قسم	73	3.4018	0.84384
	مدير	41	4.0041	0.57311
	فئة عليا	13	4.0897	0.79819
المشاركة في صنع القرار	موظف	63	3.0317	1.04335
	رئيس قسم	73	3.1233	1.02214
	مدير	41	3.7561	0.67915
	فئة عليا	13	3.9487	0.76795
الدرجة الكلية	موظف	63	3.3921	0.76228
	رئيس قسم	73	3.3572	0.80392
	مدير	41	3.9584	0.55932
	فئة عليا	13	4.0484	0.79008

يلاحظ من الجدول رقم (24.4) وجود فروق ظاهرية في واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (25.4):

جدول(25.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير الدرجة الوظيفية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الحوافز	بين المجموعات	18.162	3	6.054	8.659	0.000
	داخل المجموعات	130.053	186	0.699		
	المجموع	148.216	189			
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	14.447	3	4.816	6.678	0.000
	داخل المجموعات	134.130	186	0.721		
	المجموع	148.576	189			
ظروف وطبيعة العمل	بين المجموعات	7.980	3	2.660	4.433	0.005
	داخل المجموعات	111.608	186	0.600		
	المجموع	119.588	189			
اللوائح والأنظمة	بين المجموعات	15.945	3	5.315	8.454	0.000
	داخل المجموعات	116.933	186	0.629		
	المجموع	132.878	189			
المشاركة في صنع القرار	بين المجموعات	20.776	3	6.925	7.656	0.000
	داخل المجموعات	168.243	186	0.905		
	المجموع	189.018	189			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	14.351	3	4.784	8.675	0.000
	داخل المجموعات	102.564	186	0.551		
	المجموع	116.915	189			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (8.675) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في واقع بيئة العمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، وكذلك للمجالات. وبذلك تم رفض الفرضية السادسة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول (26.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الحوافز	موظف	رئيس قسم	0.06313
		مدير	-0.64647*
		فئة عليا	-0.65710*
	رئيس قسم	موظف	-0.06313
		مدير	-0.70960*
		فئة عليا	-0.72023*
	مدير	موظف	0.64647*
		رئيس قسم	0.70960*
		فئة عليا	-0.01063
	فئة عليا	موظف	0.65710*
		رئيس قسم	0.72023*
		مدير	0.01063
رئيس قسم		0.11684	
مدير		-0.51213*	
فئة عليا		-0.61376*	
الهيكل التنظيمي	موظف	رئيس قسم	0.425
		مدير	-0.51213*
		فئة عليا	-0.61376*
	رئيس قسم	موظف	-0.11684
		مدير	-0.62897*
		فئة عليا	-0.73059*

0.003	0.51213*	موظف	مدير	ظروف وطبيعة العمل
0.000	0.62897*	رئيس قسم		
0.707	-0.10163	فئة عليا		
0.019	0.61376*	موظف	فئة عليا	
0.005	0.73059*	رئيس قسم		
0.707	0.10163	مدير		
0.654	0.05980	رئيس قسم	موظف	
0.013	-0.38870*	مدير		
0.036	-0.49939*	فئة عليا		
0.654	-0.05980	موظف	رئيس قسم	
0.003	-0.44849*	مدير		
0.017	-0.55919*	فئة عليا		
0.013	0.38870*	موظف	مدير	
0.003	0.44849*	رئيس قسم		
0.654	-0.11069	فئة عليا		
0.036	0.49939*	موظف	فئة عليا	
0.017	0.55919*	رئيس قسم		
0.654	0.11069	مدير		
0.788	-0.03675	رئيس قسم	موظف	اللوائح والأنظمة
0.000	-0.63899*	مدير		
0.003	-0.72466*	فئة عليا		
0.788	0.03675	موظف	رئيس قسم	
0.000	-0.60224*	مدير		
0.004	-0.68792*	فئة عليا		
0.000	0.63899*	موظف	مدير	
0.000	0.60224*	رئيس قسم		
0.735	-0.08568	فئة عليا		
0.003	0.72466*	موظف	فئة عليا	
0.004	0.68792*	رئيس قسم		

0.735	0.08568	مدير		
0.576	-0.09154	رئيس قسم	موظف	المشاركة في صنع القرار
0.000	-0.72435*	مدير		
0.002	-0.91697*	فئة عليا		
0.576	0.09154	موظف	رئيس قسم	
0.001	-0.63281*	مدير		
0.004	-0.82543*	فئة عليا		
0.000	0.72435*	موظف	مدير	
0.001	0.63281*	رئيس قسم		
0.525	-0.19262	فئة عليا		
0.002	0.91697*	موظف	فئة عليا	
0.004	0.82543*	رئيس قسم		
0.525	0.19262	مدير		
0.785	0.03494	رئيس قسم	موظف	
0.000	-0.56632*	مدير		
0.004	-0.65631*	فئة عليا		
0.785	-0.03494	موظف	رئيس قسم	
0.000	-0.60127*	مدير		
0.002	-0.69125*	فئة عليا		
0.000	0.56632*	موظف	مدير	
0.000	0.60127*	رئيس قسم		
0.704	-0.08999	فئة عليا		
0.004	0.65631*	موظف	فئة عليا	
0.002	0.69125*	رئيس قسم		
0.704	0.08999	مدير		

وكانت الفروق بين المدير والموظف لصالح المدير وبين المدير ورئيس القسم لصالح المدير، وبين

الفئة العليا والموظف لصالح الفئة العليا وبين الفئة العليا ورئيس القسم لصالح الفئة العليا.

وجد الباحث أنه يوجد هناك علاقة بين بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، وظروف العمل وطبيعته، واللوائح والأنظمة، والمشاركة في صنع القرار) وبين المتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ونوع الوظيفة، وسنوات الخبرة، والدرجة الوظيفية).

حيث خلص إلى أن استجابة الأفراد في بيئة العمل تختلف باختلاف الجنس وأن نسبة تأثر الذكور في عناصر بيئة العمل كانت أعلى من الإناث ويعزو الباحث ذلك لوجود قيود اجتماعية على الانثى أكثر من الذكر في مجتمعاتنا .

وكذلك كانت بالنسبة لمتغير العمر حيث وجد الباحث أنه كلما تقدم العمر كلما كانت نسبة التأثر ببيئة العمل أعلى، وبالتالي يكون الإبداع أعلى حيث كلما تقدم الانسان بالعمر يكون مطلب رئيسي له الراحة بالعمل .

أما فيما يخص متغير (المؤهل العلمي) فقد وجد الباحث أنه لا تختلف نسبة تأثر العاملين ببيئة العمل حسب اختلاف المؤهل العلمي.

وكذلك بالنسبة لنوع الوظيفة وسنوات الخبرة لا يؤثر في بيئة العمل.

أما فيما يخص الدرجة الوظيفية فنجد أنه يوجد اختلاف بين استجابات العاملين لبيئة العمل حسب الدرجة الوظيفية، وذلك من وجه نظر الباحث أن الموظف كلما تقدم وظيفيا ازدادت الحوافز التي تعمل على الرضا التام للوظيفة، فكلما زادت مستوى الوظيفة زاد الرضا الوظيفي وبالتالي شعور افضل حول بيئة العمل ومن الممكن ان هنالك بيئة عمل تختلف قليلا لصالح المراتب الوظيفية العليا ايضا .

واتفق الباحث مع دراسة (إسماعيل، 2014) من حيث المتغيرات الديموغرافية وتأثير بيئة العمل عليها .

5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل يختلف مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي

للإحصاء الفلسطيني حسب متغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة،

الدرجة الوظيفية ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في

مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس"

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة

الدراسة في مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني حسب لمتغير الجنس.

جدول (27.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى الإبداع

الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني حسب متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
الطلاقة	ذكر	118	3.6644	0.98010	3.199	0.002
	أنثى	72	3.2222	0.88846		
الأصالة	ذكر	118	3.6843	0.97645	2.781	0.006
	أنثى	72	3.3160	0.82542		
المرونة	ذكر	118	3.7373	0.92365	2.635	0.009
	أنثى	72	3.4000	0.81188		
الحساسية للمشكلات	ذكر	118	3.7288	0.89906	2.894	0.004
	أنثى	72	3.3681	0.79054		
القدرة على التحليل	ذكر	118	3.7983	0.89117	1.843	0.067
	أنثى	72	3.5583	0.83645		
الدرجة الكلية	ذكر	118	3.7240	0.87795	2.914	0.004
	أنثى	72	3.3756	0.74761		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (2.914)، ومستوى الدلالة (0.004)، أي أنه توجد فروق في مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات الأخرى ما عدا مجال القدرة على التحليل. وكانت الفروق لصالح الذكور، وبذلك تم رفض الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني تعزى لمتغير العمر "

تم فحص الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير العمر.

جدول (28.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير العمر

المجال	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الطلاقة	أقل من 30 سنة	13	3.3538	.757860
	من 30-40 سنة	86	3.3256	1.05431
	من 41-50 سنة	69	3.5942	.908760
	أكثر من 50 سنة	22	3.9455	.748790
الأصالة	أقل من 30 سنة	13	3.3462	.688740
	من 30-40 سنة	86	3.4331	1.00691
	من 41-50 سنة	69	3.6014	.917880
	أكثر من 50 سنة	22	3.9205	.753510
المرونة	أقل من 30 سنة	13	3.6000	.678230
	من 30-40 سنة	86	3.5140	.929280
	من 41-50 سنة	69	3.6000	.927360
	أكثر من 50 سنة	22	4.0182	.684270
الحساسية للمشكلات	أقل من 30 سنة	13	3.5000	.684650
	من 30-40 سنة	86	3.5378	.902220
	من 41-50 سنة	69	3.5652	.925190
	أكثر من 50 سنة	22	3.9432	.640550
القدرة على التحليل	أقل من 30 سنة	13	3.6769	.929300
	من 30-40 سنة	86	3.6233	.926690
	من 41-50 سنة	69	3.7101	.856490
	أكثر من 50 سنة	22	4.0455	.647140
الدرجة الكلية	أقل من 30 سنة	13	3.5017	.658810
	من 30-40 سنة	86	3.4869	.897670
	من 41-50 سنة	69	3.6169	.847260
	أكثر من 50 سنة	22	3.9783	.632310

يلاحظ من الجدول رقم (28.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الإبداغ الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني تعزى لمتغير العمر، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (29.4):

جدول (29.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الإبداغ الإداري

في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الطلاقة	بين المجموعات	7.870	3	2.623	2.882	.0370
	داخل المجموعات	169.308	186	.9100		
	المجموع	177.178	189			
الأصالة	بين المجموعات	4.911	3	1.637	1.890	.1330
	داخل المجموعات	161.084	186	.8660		
	المجموع	165.995	189			
المرونة	بين المجموعات	4.467	3	1.489	1.881	.1340
	داخل المجموعات	147.236	186	.7920		
	المجموع	151.703	189			
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	3.125	3	1.042	1.368	.2540
	داخل المجموعات	141.638	186	.7610		
	المجموع	144.763	189			
القدرة على التحليل	بين المجموعات	3.136	3	1.045	1.369	.2540
	داخل المجموعات	142.034	186	.7640		
	المجموع	145.170	189			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4.382	3	1.461	2.075	.1050
	داخل المجموعات	130.913	186	.7040		
	المجموع	135.295	189			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.075) ومستوى الدلالة (0.105) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني تعزى لمتغير العمر، وكذلك لبقية المجالات ما عدا مجال الطلاقة. وبذلك تم قبول الفرضية الثانية. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول (30.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة حسب متغير العمر

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الطلاقة	أقل من 30 سنة	.028260	.9210
	من 30-41 سنة	-.240360	.4060
	أكثر من 41 سنة	-.591610	.0780
من 30-40 سنة	أقل من 30 سنة	-.028260	.9210
	من 30-41 سنة	-.268620	.0830
	أكثر من 41 سنة	-.61987*0	.0070
من 41-50 سنة	أقل من 30 سنة	.240360	.4060
	من 30-40 سنة	.268620	.0830
	أكثر من 40 سنة	-.351250	.1340
أكثر من 50 سنة	أقل من 30 سنة	.591610	.0780
	من 30-40 سنة	.61987*0	.0070
	من 41-50 سنة	.351250	.1340

وكانت الفروق بين (أكثر من 50 سنة) ومن (30-40) سنة لصالح (أكثر من 50 سنة) .

نتائج الفرضية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في

مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي "

تم فحص الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (31.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى

الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الطلاقة	ثانوية عامة فما دون	17	3.5059	1.19816
	دبلوم	13	3.4769	.793890
	بكالوريوس	116	3.4724	.985250
	دراسات عليا	44	3.5636	.898860
الأصالة	ثانوية عامة فما دون	17	3.6912	.994240
	دبلوم	13	3.5192	.665060
	بكالوريوس	116	3.5431	.948840
	دراسات عليا	44	3.5000	.974980
المرونة	ثانوية عامة فما دون	17	3.6353	1.03980
	دبلوم	13	3.6000	.648070
	بكالوريوس	116	3.5931	.905610
	دراسات عليا	44	3.6455	.901540
الحساسية للمشكلات	ثانوية عامة فما دون	17	3.8088	.840990
	دبلوم	13	3.3077	.678190
	بكالوريوس	116	3.5970	.875250
	دراسات عليا	44	3.5795	.939710
القدرة على التحليل	ثانوية عامة فما دون	17	3.6706	1.02455
	دبلوم	13	3.4769	.650840
	بكالوريوس	116	3.7259	.870990
	دراسات عليا	44	3.7409	.905360
الدرجة الكلية	ثانوية عامة فما دون	17	3.6547	.971040
	دبلوم	13	3.4816	.613970
	بكالوريوس	116	3.5877	.853370
	دراسات عليا	44	3.6117	.858490

يلاحظ من الجدول رقم (31.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الإبداغ الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (32.4):

جدول(32.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الإبداغ الإداري

في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الطلاقة	بين المجموعات	.2720	3	.0910	.0950	.9630
	داخل المجموعات	176.906	186	.9510		
	المجموع	177.178	189			
الأصالة	بين المجموعات	.4610	3	.1540	.1730	.9150
	داخل المجموعات	165.533	186	.8900		
	المجموع	165.995	189			
المرونة	بين المجموعات	.1010	3	.0340	.0410	.9890
	داخل المجموعات	151.602	186	.8150		
	المجموع	151.703	189			
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	1.860	3	.6200	.8070	.4920
	داخل المجموعات	142.903	186	.7680		
	المجموع	144.763	189			
القدرة على التحليل	بين المجموعات	.8030	3	.2680	.3450	.7930
	داخل المجموعات	144.367	186	.7760		
	المجموع	145.170	189			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.2440	3	.0810	.1120	.9530
	داخل المجموعات	135.050	186	.7260		
	المجموع	135.295	189			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.112) ومستوى الدلالة (0.953) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

نتائج الفرضية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في

مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني تعزى لمتغير نوع الوظيفة "

تم فحص الفرضية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى

الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير نوع الوظيفة.

جدول (33.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى

الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير نوع الوظيفة

المجال	نوع الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الطلاقة	إنتاج ونشر الإحصاءات والجودة/العينات/المنهجيات	87	3.5954	.928100
	شؤون إدارية/مالية/خدمات	44	3.3955	1.07789
	تكنولوجيا المعلومات	18	3.2222	.909790
	عمل ميداني	7	3.2286	.696930
	سكرتاريا/مساعد(ة) إداري	13	3.5385	1.04366
	أخرى	21	3.6000	.991970
	الأصالة	إنتاج ونشر الإحصاءات والجودة/العينات/المنهجيات	87	3.5920
شؤون إدارية/مالية/خدمات		44	3.4716	.994480
تكنولوجيا المعلومات		18	3.3750	.819120
عمل ميداني		7	3.2500	.677000
سكرتاريا/مساعد(ة) إداري		13	3.6923	.830120

.963320	3.6548	21	أخرى	
.849760	3.7241	87	إنتاج ونشر الإحصاءات والجودة/العينات/المنهجيات	المرونة
.957210	3.5045	44	شؤون إدارية/مالية/خدمات	
.943710	3.2333	18	تكنولوجيا المعلومات	
.709120	3.3429	7	عمل ميداني	
.816500	3.8000	13	سكرتاريا/مساعد(ة) إداري	
.971400	3.6476	21	أخرى	
.863970	3.6034	87	إنتاج ونشر الإحصاءات والجودة/العينات/المنهجيات	الحساسية للمشكلات
.944600	3.5398	44	شؤون إدارية/مالية/خدمات	
.829030	3.4861	18	تكنولوجيا المعلومات	
.888080	3.3571	7	عمل ميداني	
.856260	3.6731	13	سكرتاريا/مساعد(ة) إداري	
.880000	3.7738	21	أخرى	
.841050	3.8230	87	إنتاج ونشر الإحصاءات والجودة/العينات/المنهجيات	القدرة على التحليل
.960710	3.5273	44	شؤون إدارية/مالية/خدمات	
.766370	3.6556	18	تكنولوجيا المعلومات	
.725060	3.4286	7	عمل ميداني	
.950570	3.7231	13	سكرتاريا/مساعد(ة) إداري	
.934520	3.7333	21	أخرى	
.817390	3.6737	87	إنتاج ونشر الإحصاءات والجودة/العينات/المنهجيات	الدرجة الكلية
.926560	3.4862	44	شؤون إدارية/مالية/خدمات	
.760270	3.3913	18	تكنولوجيا المعلومات	
.682330	3.3230	7	عمل ميداني	
.830110	3.6856	13	سكرتاريا/مساعد(ة) إداري	
.934170	3.6791	21	أخرى	

يلاحظ من الجدول رقم (33.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني تعزى لمتغير نوع الوظيفة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (34.4):

جدول(34.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الإبداع الإداري

في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير نوع الوظيفة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الطلاقة	بين المجموعات	3.405	5	.6810	.7210	.6080
	داخل المجموعات	173.773	184	.9440		
	المجموع	177.178	189			
الأصالة	بين المجموعات	2.093	5	.4190	.4700	.7980
	داخل المجموعات	163.901	184	.8910		
	المجموع	165.995	189			
المرونة	بين المجموعات	5.175	5	1.035	1.300	.2660
	داخل المجموعات	146.528	184	.7960		
	المجموع	151.703	189			
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	1.499	5	.3000	.3850	.8590
	داخل المجموعات	143.264	184	.7790		
	المجموع	144.763	189			
القدرة على التحليل	بين المجموعات	3.200	5	.6400	.8290	.5300
	داخل المجموعات	141.970	184	.7720		
	المجموع	145.170	189			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.578	5	.5160	.7150	.6130
	داخل المجموعات	132.717	184	.7210		
	المجموع	135.295	189			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(0.715) ومستوى الدلالة (0.613) وهي أكبر من مستوى الدلالة

($0.05 \geq \alpha$)، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي

للإحصاء الفلسطيني تعزى لمتغير نوع الوظيفة، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

نتائج الفرضية الخامسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في

مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة "

تم فحص الفرضية الخامسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى

الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (35.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى

الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الطلاقة	أقل من 5 سنوات	9	3.3111	1.21701
	من 5-أقل من 10 سنوات	44	3.4591	.938660
	من 10- أقل 15 سنة	37	3.4216	1.02066
	15 سنة فأكثر	100	3.5580	.948060
الأصالة	أقل من 5 سنوات	9	3.3889	1.11881
	من 5-أقل من 10 سنوات	44	3.4659	.939430
	من 10- أقل 15 سنة	37	3.5405	.961970
	15 سنة فأكثر	100	3.5950	.920980
المرونة	أقل من 5 سنوات	9	3.5778	1.04616
	من 5-أقل من 10 سنوات	44	3.5591	.913550
	من 10- أقل 15 سنة	37	3.5297	.928820
	15 سنة فأكثر	100	3.6640	.872420
الحساسية للمشكلات	أقل من 5 سنوات	9	3.5000	1.03078
	من 5-أقل من 10 سنوات	44	3.5398	.894010
	من 10- أقل 15 سنة	37	3.6959	.790870
	15 سنة فأكثر	100	3.5850	.892040
القدرة على التحليل	أقل من 5 سنوات	9	3.5333	1.16619
	من 5-أقل من 10 سنوات	44	3.7364	.910680
	من 10- أقل 15 سنة	37	3.7297	.840920
	15 سنة فأكثر	100	3.7020	.857760
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	9	3.4638	1.05339
	من 5-أقل من 10 سنوات	44	3.5563	.861160
	من 10- أقل 15 سنة	37	3.5805	.838530
	15 سنة فأكثر	100	3.6235	.834290

يلاحظ من الجدول رقم (35.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (36.4):

جدول(36.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الإبداع الإداري

في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الطلاقة	بين المجموعات	.9570	3	.3190	.3370	.7990
	داخل المجموعات	176.222	186	.9470		
	المجموع	177.178	189			
الأصالة	بين المجموعات	.7450	3	.2480	.2800	.8400
	داخل المجموعات	165.249	186	.8880		
	المجموع	165.995	189			
المرونة	بين المجموعات	.6530	3	.2180	.2680	.8480
	داخل المجموعات	151.050	186	.8120		
	المجموع	151.703	189			
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	.6010	3	.2000	.2580	.8550
	داخل المجموعات	144.162	186	.7750		
	المجموع	144.763	189			
القدرة على التحليل	بين المجموعات	.3310	3	.1100	.1420	.9350
	داخل المجموعات	144.839	186	.7790		
	المجموع	145.170	189			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.3080	3	.1030	.1410	.9350
	داخل المجموعات	134.987	186	.7260		
	المجموع	135.295	189			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.141) ومستوى الدلالة (0.935) وهي أكبر من مستوى الدلالة

($0.05 \geq \alpha$)، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي

للإحصاء الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية

الخامسة.

نتائج الفرضية السادسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في

مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية "

تم فحص الفرضية السادسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى

الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

جدول (37.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى

الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير الدرجة الوظيفية

المجال	الدرجة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الطلاقة	موظف	63	3.2317	1.03936
	رئيس قسم	73	3.3726	0.96051
	مدير	41	3.9512	0.67049
	فئة عليا	13	4.0462	0.80892
الأصالة	موظف	63	3.3571	0.94689
	رئيس قسم	73	3.4144	0.96575
	مدير	41	3.9390	0.66563
	فئة عليا	13	3.9423	1.06631
المرونة	موظف	63	3.4222	0.93953
	رئيس قسم	73	3.4521	0.91774
	مدير	41	4.0683	0.51693
	فئة عليا	13	3.9538	0.97691
الحساسية للمشكلات	موظف	63	3.3770	0.87974
	رئيس قسم	73	3.5548	0.89583
	مدير	41	3.8476	0.76624
	فئة عليا	13	4.0385	0.77625
القدرة على التحليل	موظف	63	3.4952	0.97044
	رئيس قسم	73	3.6438	0.88897
	مدير	41	4.0098	0.56205
	فئة عليا	13	4.1385	0.81398
الدرجة الكلية	موظف	63	3.3775	0.88368
	رئيس قسم	73	3.4878	0.85830
	مدير	41	3.9692	0.57189
	فئة عليا	13	4.0268	0.85505

يلاحظ من الجدول رقم (37.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (38.4):

جدول(38.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الإبداع الإداري

في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير الدرجة الوظيفية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الطلاقة	بين المجموعات	17.942	3	5.981	6.986	0.000
	داخل المجموعات	159.236	186	0.856		
	المجموع	177.178	189			
الأصالة	بين المجموعات	11.886	3	3.962	4.782	0.003
	داخل المجموعات	154.108	186	0.829		
	المجموع	165.995	189			
المرونة	بين المجموعات	14.191	3	4.730	6.398	0.000
	داخل المجموعات	137.512	186	0.739		
	المجموع	151.703	189			
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	8.283	3	2.761	3.763	0.012
	داخل المجموعات	136.480	186	0.734		
	المجموع	144.763	189			
القدرة على التحليل	بين المجموعات	9.295	3	3.098	4.241	0.006
	داخل المجموعات	135.875	186	0.731		
	المجموع	145.170	189			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	11.983	3	3.994	6.025	0.001
	داخل المجموعات	123.311	186	0.663		
	المجموع	135.295	189			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(6.025) ومستوى الدلالة (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة

$(\alpha \geq 0.05)$ ، أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي

للإحصاء الفلسطيني يعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، وكذلك للمجالات. وبذلك تم رفض الفرضية السادسة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول (39.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة	
الطلاقة	موظف	رئيس قسم	0.377	
		مدير	-0.71947*	
		فئة عليا	-0.81441*	
	رئيس قسم	موظف	0.14086	
		مدير	-0.57862*	
		فئة عليا	-0.67355*	
	مدير	موظف	0.71947*	
		رئيس قسم	0.57862*	
		فئة عليا	-0.09493	
فئة عليا	موظف	رئيس قسم	0.004	
		موظف	0.81441*	
		رئيس قسم	0.67355*	
	مدير	مدير	0.09493	
		موظف	0.09493	
		رئيس قسم	0.715	
	الأصالة	موظف	رئيس قسم	0.715
			مدير	-0.58188*
			فئة عليا	-0.58516*
رئيس قسم		موظف	0.05724	
		مدير	-0.52464*	
		فئة عليا	-0.52792	
مدير		موظف	0.58188*	
		رئيس قسم	0.52464*	
		فئة عليا	-0.00328	
فئة عليا	موظف	0.036		
	رئيس قسم	0.056		

0.991	0.00328	مدير		
0.840	-0.02983	رئيس قسم	موظف	المرونة
0.000	-0.64607*	مدير		
0.044	-0.53162*	فئة عليا		
0.840	0.02983	موظف	رئيس قسم	
0.000	-0.61624*	مدير		
0.054	-0.50179	فئة عليا		
0.000	0.64607*	موظف	مدير	
0.000	0.61624*	رئيس قسم		
0.676	0.11445	فئة عليا		
0.044	0.53162*	موظف	فئة عليا	
0.054	0.50179	رئيس قسم		
0.676	-0.11445	مدير		
0.229	-0.17781	رئيس قسم	موظف	الحساسية للمشكلات
0.007	-0.47058*	مدير		
0.012	-0.66148*	فئة عليا		
0.229	0.17781	موظف	رئيس قسم	
0.082	-0.29277	مدير		
0.062	-0.48367	فئة عليا		
0.007	0.47058*	موظف	مدير	
0.082	0.29277	رئيس قسم		
0.485	-0.19090	فئة عليا		
0.012	0.66148*	موظف	فئة عليا	
0.062	0.48367	رئيس قسم		
0.485	0.19090	مدير		
0.313	-0.14860	رئيس قسم	موظف	القدرة على التحليل
0.003	-0.51452*	مدير		
0.014	-0.64322*	فئة عليا		
0.313	0.14860	موظف	رئيس قسم	
0.029	-0.36592*	مدير		
0.056	-0.49463	فئة عليا		
0.003	0.51452*	موظف	مدير	

0.029	0.36592°	رئيس قسم		
0.637	-0.12871	فئة عليا		
0.014	0.64322°	موظف	فئة عليا	
0.056	0.49463	رئيس قسم		
0.637	0.12871	مدير		
0.432	-0.11029	رئيس قسم	موظف	الدرجة الكلية
0.000	-0.59175°	مدير		
0.010	-0.64925°	فئة عليا		
0.432	0.11029	موظف	رئيس قسم	
0.003	-0.48146°	مدير		
0.029	-0.53897°	فئة عليا		
0.000	0.59175°	موظف	مدير	
0.003	0.48146°	رئيس قسم		
0.825	-0.05751	فئة عليا		
0.010	0.64925°	موظف	فئة عليا	
0.029	0.53897°	رئيس قسم		
0.825	0.05751	مدير		

وكانت الفروق بين المدير والموظف لصالح المدير وبين المدير ورئيس القسم لصالح المدير، وبين الفئة العليا والموظف لصالح الفئة العليا وبين الفئة العليا ورئيس القسم لصالح الفئة العليا. حيث خلص الباحث إلى أن مستوى الإبداع الإداري في الجهاز المركزي الفلسطيني يختلف بالنسبة للمتغيرات (الجنس والدرجة الوظيفية)، حيث أظهرت النتائج الإحصائية والتحليل الإحصائي أن مستوى الإبداع الإداري يختلف من موظف لموظف حسب الجنس، حيث كان المستوى أعلى لدى الذكور، وكذلك بالنسبة للدرجة الوظيفية حيث كانت النسبة أعلى للدرجات الوظيفية الأعلى. بينما متغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، ونوع الوظيفة، وسنوات الخبرة)، فقد أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لا يختلف بالنسبة للمتغيرات السابقة الذكر.

حيث يعزو الباحث ذلك - كما ذكرت نتيجة السؤال الرابع- إلى وجود قيود اجتماعية على الأنثى،
أيضا أن التقدم في الدرجة الوظيفية يؤدي إلى ارتفاع انتمائه وولائه للعمل، وبناءً على ذلك يتفق
الباحث مع دراسة (رضا، 2003) في محور المتغيرات الديموغرافية .

الاستنتاجات والتوصيات

قام الباحث من خلال دراسته بتناول المفاهيم المتعلقة ببيئة العمل والإبداع الإداري، حيث حاول توضيح دور بيئة العمل في الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، ويتناول هذا الفصل من الدراسة الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث، وذلك من أجل الخروج بتوصيات يمكن الاستفادة منها لاحقاً .

1.5 الاستنتاجات :

من خلال ما سبق دراسته من المفاهيم المتعلقة ببيئة العمل والإبداع الإداري واستخداماتهم، ومن خلال دراسة الواقع العملي لدور بيئة العمل في تعزيز الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني استخلص الباحث الاستنتاجات الآتية :

1: إن بيئة العمل لها دور بارز ورئيسي في تطوير الإبداع الإداري للموظفين في الجهاز المركزي

للإحصاء الفلسطيني

2: إن الرضا الوظيفي والحوافز المادية والمعنوية لهما دور رئيسي في تعزيز الإبداع لدى الموظفين

في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

3: وضوح اتجاهات الاتصالات في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

4: لا يسهم الهيكل التنظيمي الحالي في تعزيز الإبداع لدى الموظفين بالجهاز المركزي للإحصاء

الفلسطيني بشكل كافٍ .

- 5: لا تعزز ظروف العمل وطبيعته بخلق بيئة إبداعية لدى الموظفين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بالشكل الذي يطمح إليه الموظفون.
- 6: تسهم اللوائح والأنظمة المعمول بها في الجهاز في خلق بيئة إبداعية لدى الموظفين .
- 7: يعمل الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني على تطوير اللوائح والأنظمة المعمول بها وتحديثها باستمرار مع مرور الوقت .
- 8: يوجد لدى الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني وصف مكتوب يوضح الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتق الموظفين .
- 9: لا يوجد للمشاركة في صنع القرار دوراً بارزاً في خلق الإبداع الإداري لدى الموظفين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بالشكل المطلوب .

2.5 التوصيات :

- بناءً على الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث، ومن خلال تحليل الواقع الموجود في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، يقترح الباحث توصيات عدة وهي :
- 1: زيادة الاهتمام بالأفكار والمبادرات الجديدة للموظفين والأخذ بها .
- 1: زيادة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للموظفين لتحقيق الرضا التام للموظفين مما يجعلهم مبدعين في مجال عملهم .
- 2: العمل على اتخاذ تقييم الأداء معياراً رئيسياً في منح الحوافز في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

3: العمل على إعادة بناء هيكل تنظيمي جديد يمتاز بالسهولة ووضوح المستويات به، ويحدد المسؤوليات والصلاحيات، ويساهم في انتشار روح الفريق، وذلك لتعزيز الإبداع الإداري عند الموظفين .

4: العمل على توفير أماكن عمل للموظفين تتلاءم مع طبيعة عملهم .

5: زيادة الاهتمام بإتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عملهم، والأخذ بملاحظاتهم في العمل .

6: عمل نظام متابعة وتقييم دوري لقياس مدى التزام الموظفين باللوائح والأنظمة المعمول بها في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

قائمة المراجع

المراجع العربية

القرآن الكريم

1. ابن منظور، م . (1994) : "لسان العرب"، دار صادر، بيروت، لبنان .
2. ابو بكر، م . (2005): "التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر .
3. ابو سماحة، ك. (1998): "الابداع والتطوير مفاهيم اساسية"، مجلة دار التربية، ع 127 الدوحة، قطر .
4. ابو مخلوف، م. (2001) : "التنظيم الصناعي والبيئة"، دار الامة، الجزائر، الجزائر.
5. الاخضر، خ. (2011): " دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي"، رسالة ماجستير، جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر.
6. اسماعيل، م. (2014): "اثر بيئة العمل في الابداع الاداري دراسة حالة :جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان .
7. ايوب، ن . (2000): "العوامل المؤثرة على السلوك الاداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية"، مجلة الادارة العامة، مجلد 40، الرياض، السعودية.
8. بديسي، ف، وسام، ش، رزق الله، ح. (2011): " تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات، الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، ملتقى دولي، جامعة سعد دحلب- البليدة-، الجزائر .

9. بلوط، ح. (2005): "المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
10. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني . (2009): "الاستراتيجية الوطنية للإحصاءات الرسمية"، رام الله، فلسطين .
11. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني . (2016): "تقرير عن تقدم سير العمل لأهداف التنمية الألفية في الأراضي الفلسطينية المحتلة"، رام الله، فلسطين.
12. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2005): "نشرة خاصة حول مسيرة الجهاز"، رام الله، فلسطين .
13. جواد، ش. (2010): "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
14. حمزاوي، م. (2008): "السلوك الاداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والامنية"، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية .
15. حنفي، ع، رسمية، ق . (2000): "اساسيات الادارة وبيئة الاعمال"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر .
16. الخراز ،م . (1987): "الحوافز واثرها على العمال"، مكتبة دار الحق ،مسقط ، عمان.
17. خلاصي، م . (2007): "اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل ، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر .
18. الدلبي، س . (1996): "اثر العوامل الوظيفية والفردية على الرضا الوظيفي وانعكاساته على كفاءة الاداء ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية .
19. الدهان، أ. (1992): "نظريات منظمات الأعمال المعاصرة"، مطبعة الصفدي، عمان، الاردن .

20. رشوان، ح . (2002):"الاسس النفسية والاجتماعية للابتكار " ، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر .
21. روشكا، أ. (1989): "الابداع العام والخاص "، ترجمة، ابو فخر، غ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والاداب، الكويت .
22. الزعبي، ف، الجريري، ع. (2008): "دور وأهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية في مؤسسات المال والأعمال الأردنية " بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس لكلية العلوم الإدارية والمالية في جامعة فيلادلفيا، الاردن .
23. الزهري، ر . (2002): "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية"، مجلة عالم الفكر المجلد 30، العدد 3، الكويت .
24. زويلف، م . (2001) : "الادارة الموارد البشرية ،مدخل كمي " ، ردار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان ،الاردن .
25. السالم، م . (2002): "تنظيم المنظمات" ، الطبعة الاولى، عالم الكتاب الحديث، اربد، الاردن .
26. السقا، م. (2009): اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين .
27. السلمي ، ع . (1983):"ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية"، مكتبة غريب ،القاهرة ، مصر .
28. سليمان، م . (2007) : الابتكار التسويقي واثره على تحسين اداء المؤسسة، دراسة حالة :مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر .
29. الشربيني، ع . (1997):"المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المعرفية"، مجلد11، المجلة العربية للادارة، عمان، الاردن .
30. الشمري، ف. (2002م): " المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث"، الرياض، السعودية .

31. الصحاف، ح. (2003): "معجم ادارة الموارد البشرية وشؤون العاملين انجليزي-عربي " ط1، م1، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان .
32. الصرايرة، أ. (2003): "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الاردنية"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، الاردن.
33. الصرن، ر. (2000): "إدارة الإبداع والابتكار"، الطبعة الأولى، دار الرضا، دمشق، سوريا.
34. صورية، ز. (2014): دور التدريب في تحقيق الابداع الاداري للمورد البشري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر برناوي"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر .
35. الظاهري، ح. (2007): "بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية .
36. العاجز، ف، شلدان، ف . (2009): "دور القيادة المدرسية في تنمية الابداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين"، بحث مقدم لمؤتمر العلمي العربي السادس لرعاية الموهبين والمتفوقين "رعاية الموهبين ضرورة حتمية لمستقبل عربي افضل"، عمان ، الاردن.
37. العاني، هيثم . (2007): "الادارة بالحوافز"، دار كنوز المعرفة، عمان، الاردن .
38. عبد الحلیم، أ، عباينة، ر . (2008): "دور التفويض والشفافية في ممارسة الابداع الاداري في القطاع العام في الاردن " مجلد 5، عدد 1، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، الامارات العربية المتحدة .
39. العبيدي، ب، العزاوي، س. (2010): "الإبداع المنظمي وأثره في تحسین جودة المنتج: دراسة تحليلية لاراء عينة من العاملين في شركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة الادارة والاقتصاد جامعة المستنصرية، العراق .

40. العجلة، ت . (2009): الابداع الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة ، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين .
41. العديلي، ن. (1995): "السلوك الانساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن"، معهد الادارة العامة ،الرياض، السعودية .
42. عساف، ع. (1995): "مقومات الابداع الاداري في المنظمات المعاصرة "، الادارة العامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
43. العساف، و. (2004): "واقع الابداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، السعودية .
44. عقيلي، ع. (2005): "ادارة الموارد البشرية" ، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
45. العمري، س. (2011): اثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الانروا) في اتخاذ القرارات على ادائهم الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين .
46. العميان، م. (2005): " السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال " ، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
47. العميان، م . (2010): "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
48. العواملة، ن. (2009): "الهيكل والاساليب في تطوير المنظمات" دار زهران، الاردن، عمان .

49. فرحات، ح، منصو، ع .(2006): "ادراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للابداع التنظيمي دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية " مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث والدراسات، مجلد 1، الاردن.
50. القبلان، ي . (1992): "مفاهيم وتطبيقات في السلوك الاداري"، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية .
51. القحطاني، س. (2008): "القيادة الادارية :التحول نحو نموذج القيادي العالمي"، الطبعة الثانية ،مرامر للطباعة والتغليف، الرياض، السعودية .
52. القحطاني ، س. (2008): "القيادة الادارية :التحول نحو نموذج القيادي العالمي"، الطبعة الثانية ، مرامر للطباعة والتغليف، الرياض، السعودية .
53. القحطاني، ص. (2007): الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل واثرها على اتخاذ القرارات الادارية ، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، السعودية .
54. القذافي، ر. (2002): " رعاية الموهوبين والمبدعين"، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
55. الكبيسي، ع. (2016):"فاعلية استراتيجية الجيجسو 2 في التحصيل وتنمية مرونة التفكير لدى طلبة المرحلة المتوسطة في الرياضيات" ، مجلة جامعة الشارقة المجلد 13، العدد1، الامارات العربية المتحدة .
56. الكبيسي، ع.(1998): " التنظيم الاداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة"، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، قطر.
57. مسغوني، أ، شوية، س. (2015) : اليات اتخاذ القرار داخل التنظيم علاقتها بالرضا على الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير جامعة الشهيد حمة لخضر، المغرب .

58. المشوط، أ. (2011): اثر بيئة العمل على الابداع الاداري دراسة تطبيقية على اكااديمية سعد العبدالله للعلوم الامنية في دولة الكويت ،رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الكويت .
59. منصور، أ.(1989): "تكنولوجيا التعليم وتنمية القدرة على التفكير الابتكاري"، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
60. مؤسسة مواطن، مؤسسة أمان. (2007): "حق المواطن في الحصول على المعلومات العامة"، سلسلة تقارير رقم 7، رام الله، فلسطين .
61. الهيتي،خ، يونس، ط. (1987): "العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية"،المجلة العربية للإدارة ،مجلد 11،المنظمة العربية للعلوم الادارية، عمان، الاردن .
62. الهيتي، خ . (2005) : "ادارة الموارد البشرية" ، دار وائل للنشر، عمان، الاردن .

- المراجع الانجليزية

1. Amabile، T.M.: Creativity in context: Westview Press، New York، 1996، p. 1154، 1155.
2. Armstrong، Michael، (2006). Performance Management: Key Strategies and Practical guide lines "3nd ed، Kogan Page.
3. Drucker، P، (1985). Innovation and enter partnership، (1st ed)، London.
4. Kreitner، R & Kinicki، A (1992). Oragan izational behavior (2nd ed). Homewood: Irwin.
5. Robbins،s،Managingtoday،prentice-hall،Inc،New jersey2015،
6. Smith، M. (1999). Analyzing Organizational behavior (1st ed). London: Macmillan Press.

المواقع الالكترونية :

- <http://www.pcbs.gov.ps>

1. المعلومات العامة

1: الجنس:-

ذكر انثى

2: العمر :-

أقل من 30 سنة، من 30 إلى 40 سنة، من 41 إلى 50 سنة، أكثر من 50 سنة

3: المؤهل العلمي:-

ثانوية عامة فما دون

دبلوم

بكالوريوس

دراسات عليا

4: نوع الوظيفة

<input type="checkbox"/>	3: شؤون إدارية/مالية/خدمات	<input type="checkbox"/>	1: إنتاج ونشر الإحصاءات والجودة/العينات/المنهجيات
<input type="checkbox"/>	4: عمل ميداني	<input type="checkbox"/>	2: تكنولوجيا المعلومات
<input type="checkbox"/>	6: اخرى	<input type="checkbox"/>	5: سكرتاريا/مساعد(ة) إداري

5: سنوات الخبرة :-

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة

15 سنة فأكثر

6: الدرجة الوظيفية :

<input type="checkbox"/>	رئيس قسم	<input type="checkbox"/>	موظف
<input type="checkbox"/>	فنا عليا	<input type="checkbox"/>	مدير

2. محاور الاستبانة

المحور الأول : بيئة العمل

الى اي مدى توافق على العبارات التالية يرجى وضع اشارة (x) في مربع الاجابة التي تناسبك .

#	الفقرة	درجة التأثير			
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق بشدة
---	الحوافز				
1	يلعب تقييم الاداء دورا اساسيا في منح الحوافز في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	تساهم الحوافز (مادية او معنوية) في رفع مستوى الابداع لدى الموظفين .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	يقدم الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني الحوافز (مادية او معنوية) لاصحاب الافكار الجديدة .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	لدي شعور بالحصول على حقوقي الوظيفية في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	لدي شعور بان الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يثمن قدراتي .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	الرضا الوظيفي يلعب دورا اساسيا في انجاز المهام الموكلة الي في العمل .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
----	الهيكل التنظيمي				
7	يمتاز الهيكل التنظيمي في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بالبساطة .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	يساهم الهيكل التنظيمي في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بانتشار روح الفريق بين الموظفين .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	يمتاز الهيكل التنظيمي في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بسهولة ووضوح المستويات فيه.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	المسؤوليات والصلاحيات في الهيكل التنظيمي واضحة .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	يساهم الهيكل التنظيمي في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بخلق بيئة ابداعية لدى الموظفين .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	يوضح الهيكل التنظيمي اتجاه الاتصالات في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ظروف وطبيعة العمل					----	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يشعر الموظفون في الجهاز بارتياح تام في اماكن عملهم .	13
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يوجد ملائمة في الجهاز بين طبيعة العمل والاثاث المكتبي .	14
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ساعات الدوام الرسمي للعاملين تتناسب مع المهام المنوطة بهم .	15
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تعزز ظروف وطبيعة العمل في الجهاز بخلق بيئة ابداعية لدى الموظفين .	16
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تتوفر في الجهاز معايير الامن والسلامة المهنية للموظفين .	17
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يوفر الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني كل الاحتياجات اللازمة للموظفين لانجاز عملهم .	18
اللوائح والأنظمة					----	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتوفر لدى الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني وصف مكتوب يوضح ويحدد الواجبات والمسؤوليات.	19
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يطور الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني اللوائح والانظمة المعمول بها باستمرار و مع مرور الوقت.	20
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تساهم اللوائح والأنظمة المعمول بها في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في خلق بيئة ابداعية لدى الموظفين.	21
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتم تطبيق اللوائح والأنظمة المعمول بها في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني على الموظفين كافة .	22
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هنالك مرونة في الية تطبيق اللوائح والانظمة المعمول بها في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.	23
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتوفر نظام متابعة وتقييم دوري لقياس مدى التزام الموظفين باللوائح والانظمة المعمول بها .	24
المشاركة في صنع القرار					----	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتم اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهام عملهم.	25

				<input type="checkbox"/>	تعزز المشاركة في صنع القرار بخلق بيئة ابداعية لدى الموظفين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.	26
				<input type="checkbox"/>	تهتم الادارات في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بملاحظات الموظفين حول طرق العمل.	27
المحور الثاني :- الإبداع الإداري						
الطلاقة						
				<input type="checkbox"/>	تساهم بيئة العمل في بناء وتطوير قدراتي على اقتراح الحلول السريعة للمشكلات التي تواجهني في العمل .	28
				<input type="checkbox"/>	تعزز بيئة العمل تطوير قدراتي على التفكير في ظروف العمل التي قد تواجه الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني .	29
				<input type="checkbox"/>	تعزز بيئة العمل تطوير قدراتي على انتاج افكار جديدة في مجال العمل .	30
				<input type="checkbox"/>	تساهم بيئة العمل في تطوير قدراتي للتواصل مع الاخرين في العمل	31
				<input type="checkbox"/>	تساهم بيئة العمل في تطوير قدراتي على التعبير عن افكاري بطلاقة وصياغتها في كلمات مفيدة .	32
الاصالة						
				<input type="checkbox"/>	تساهم بيئة العمل في انجاز المهام الموكلة الي باسلوب متجدد .	33
				<input type="checkbox"/>	تعزز بيئة العمل قدراتي في تقديم حلول ابتكارية للمشكلات التي تواجهني في العمل .	34
				<input type="checkbox"/>	تساهم بيئة العمل في تطوير قدراتي على النقاش والحوار والتفاوض مع الاخرين .	35
				<input type="checkbox"/>	تساهم بيئة العمل في تطوير قدراتي على اقتناع الاخرين بافكاري .	36
المرونة						
				<input type="checkbox"/>	تساهم بيئة العمل في تطوير قدراتي على افكار جديدة تساهم في تطوير العمل بتلقائية ويسر .	37
				<input type="checkbox"/>	تعزز بيئة العمل تطوير قدرتي في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته.	38
				<input type="checkbox"/>	تساهم بيئة العمل في تطوير قدراتي على تقبل رأي الاخرين والاستفادة من تجاربهم .	39
				<input type="checkbox"/>	تساهم بيئة العمل في تطوير قدراتي على احداث تغيرات في اساليب العمل كل فترة من الزمن .	40
				<input type="checkbox"/>	تعزز بيئة العمل في تطوير قدراتي على رؤية الامور من زوايا مختلفة.	41

الحساسية للمشكلات						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	42	تساهم بيئة العمل في زيادة قدرتي على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها .
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	43	تساهم بيئة العمل في زيادة قدرتي على التخطيط لمواجهة المشكلات التي يمكن حدوثها .
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	44	تساهم بيئة العمل في زيادة قدرتي على توقع الحلول المناسبة للمشكلات التي يمكن حدوثها بالعمل .
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	45	تعزز بيئة العمل تطوير معرفتي في اوجه القصور او الضعف فيما اقوم به من عمل .
القدرة على التحليل					----	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	46	تساهم بيئة العمل في زيادة قدرتي على تنظيم افكاري .
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	47	عززت بيئة العمل قدرتي على تجزئة مهام العمل.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	48	تساعد بيئة العمل قدرتي على تحليل مهام العمل.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	49	تساهم بيئة العمل في تطوير قدراتي على ترتيب العمل حسب الاولويات .
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	50	تساهم بيئة العمل في تطوير قدراتي على تحليل المشكلات التي تواجه ظروف العمل المختلفة .

ملاحظات اخرى تود ذكرها

.....

.....

.....

شكرا لحسن تعاونكم